

El presente documento tiene como propósito dar cumplimiento a lo previsto en el Artículo 345 de la Ley 2294 de 2023 “Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida””, mediante el cual se establece que el Gobierno nacional, a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (en adelante MHCP), reglamentará la forma en que se determinará el número de miembros principales, y en general la política para estructuración de las juntas directivas, que permitan asegurar un correcto direccionamiento de las empresas con participación estatal hacia la creación de valor económico y social, así como una eficiente transferencia del conocimiento entre los representantes de estas instancias de gobernanza, en las cuales el Estado, directa o indirectamente, sea propietario o tenga participación mayoritaria.

En articulación con lo anterior, este documento armoniza la estructura de las Juntas Directivas de las entidades públicas de servicios financieros en cabeza del Grupo Bicentenario, teniendo en cuenta las directrices impartidas no solo por la Ley 2294 de 2023, sino de manera particular el artículo 2 del Decreto Ley 1962 de 2023.

Glosario

A efectos del presente de la presente Política, los siguientes términos tendrán el significado que se define a continuación:

- **Activos Totales:** Corresponde al resultado de la sumatoria de los activos en el Estado de Situación Financiera de las Empresas.
- **Administración:** Corresponde a la alta gerencia o gerentes de mayor nivel, cuya función es administrar el funcionamiento general de una empresa.
- **Empleado:** Es cualquier persona vinculada laboralmente a una empresa, a través de cualquier instrumento contractual, legal o reglamentario y comprenderá tanto a los empleados privados y públicos, así como a los trabajadores oficiales.
- **Ingresos Operacionales:** Corresponde a los ingresos producto de la actividad económica principal de la empresa en el Estado de Resultados.
- **Juntas Directivas:** Son aquellos órganos administrativos de las Empresas con Participación Estatal, caracterizados en los artículos 434 a 438 del Código de Comercio y/o como esté definido en los estatutos de cada empresa, en los cuales participen los miembros de Junta Directiva.

- **Miembro Independiente:** Son aquellos miembros de una Junta Directiva caracterizados como tal en el parágrafo 2 del Artículo 44 de la Ley 964 de 2005 o aquella que la modifique, sustituya, adicione o complementamente modifique, y/o en los estatutos de la respectiva Empresa Receptora.
- **Valor Económico:** De conformidad con el Decreto 1510 de 2021 “Es el resultado que obtenga periódicamente cada Empresa Receptora como utilidad de operación neta después de impuestos”.
- **Valor Social:** Es el valor extraeconómico que cada Empresa Receptora genere, cuando contribuya al cumplimiento de políticas públicas impartidas por el Estado o a la satisfacción de las necesidades de la población donde se tengan en cuenta aspectos de desarrollo ambiental, social y de gobernanza, así como generación de valor compartido.

1. Antecedentes

El Gobierno nacional ha mantenido el propósito de adoptar las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante OCDE), por cuanto estas directrices buscan garantizar que las empresas públicas operen con eficiencia y transparencia. Así mismo, ofrecen asesoramiento para que los gobiernos puedan garantizar que estas empresas sean “al menos tan responsables ante los ciudadanos en general como las empresas cotizadas deberían serlo ante sus accionistas”¹.

Particularmente Colombia ha tomado en cuenta las directrices del Comité de Gobierno Corporativo de la OCDE y el Grupo de Trabajo de la OCDE sobre Prácticas de Privatización y Propiedad del Estado, las cuales se encuentran plasmadas en dos documentos: “Los Principios de Gobierno Corporativo G20/OCDE” y “Las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas”, así como Código País² que establece que el Gobierno Corporativo debe ser entendido como el medio que en el marco de un proceso dinámico y cambiante, dote a las empresas de las herramientas necesarias para una adecuada administración y control. Estos documentos establecen pautas fundamentales para lo que se considera una gestión sólida en términos de gobierno corporativo, las cuales se centran en fortalecer el gobierno corporativo desde la perspectiva del Estado como propietario. A su vez, proporcionan orientación sobre la asamblea de accionistas, las Juntas Directivas y las relaciones con las partes interesadas.

Bajo este enfoque que incluye criterios acordados de manera consensuada en diferentes jurisdicciones, el gobierno nacional tuvo la base para el desarrollo de la Política de Propiedad

¹ OCDE (2016), Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, Edición 2016, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258167-es>

² CÓDIGO DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS 2014 CÓDIGO PAÍS – Superintendencia Financiera de Colombia

Estatual a nivel nacional, la cual se estableció en el Documento CONPES 3851 de diciembre de 2015 - *“POLÍTICA GENERAL DE PROPIEDAD DE EMPRESAS ESTATALES”*. (en adelante documento CONPES)

Este documento CONPES avanza en los procesos de creación de valor económico y social de las empresas en donde posee participación el Estado, estableciendo los lineamientos, la institucionalidad y la normativa necesaria para que sea un propietario informado, activo y responsable que dirija de manera efectiva a sus empresas (Pág. 33). De esta manera, busca transformar el modelo de propiedad estatal mediante el establecimiento de un gobierno corporativo claro y estructurado, y controlado a través de una sola instancia dedicada exclusivamente a este rol que exija, entre otras cosas, eficiencia operativa y financiera. (pág. 19).

Para alcanzar este propósito, el documento CONPES estableció los siguientes objetivos específicos: a) fortalecer las prácticas y la institucionalidad del Gobierno nacional para ejercer su rol como propietario; y b) mejorar funcionamiento de las Juntas Directivas y ajustar su marco regulatorio. En tal sentido, las recomendaciones del documento CONPES previeron que el MHCP debe:

- Liderar el desarrollo de buen gobierno corporativo de empresas estatales como instrumento fundamental en la implementación de estándares mínimos de buenas prácticas de funcionamiento de las Juntas Directivas, incluyendo lineamientos sobre procesos de identificación y selección de miembros de junta directiva, procesos de evaluación de Juntas Directivas, entre otros.
- Impulsar los cambios administrativos, regulatorios o de ley en los asuntos necesarios para fortalecer el gobierno corporativo de las empresas de propiedad estatal.
- Crear un nuevo marco institucional para ejercer las funciones de propiedad que permita, entre otros asuntos:
 - Separar el rol de propietario de roles de política pública y de regulación sectorial minimizando conflictos de interés.
 - Generar una estructura de gobierno corporativo transparente para direccionar a las empresas estatales hacia los objetivos de gobierno sin necesidad de que los ministros o funcionarios de rango ministerial participen directamente en Juntas Directivas.
 - Asegurar una aplicación consistente, coherente, eficaz y oportuna de la política de propiedad estatal, y de los estándares de gobierno corporativo en todos los sectores de la economía y todos los tipos de empresas estatales. (pág. 45)

En concordancia, el documento CONPES 3927 de 2018 definió la Estrategia de Gestión del Portafolio de Empresas y Participaciones Accionarias de la Nación, con el fin de segmentar el

portafolio entre empresas y participaciones accionarias estratégicas y no estratégicas, y recomendar lineamientos de gestión para direccionar cada tipo de empresa o participación, gestionando el portafolio de manera más eficiente y optimizando la generación de valor económico y social.

Lo anterior, en la medida en que la generación de valor del portafolio de empresas estatales históricamente se había visto limitada por factores como: i) ineficiencias en la administración del portafolio; y ii) debilidades en la gestión de las empresas y participaciones no estratégicas y ausencia de formulación integral de estrategias de desinversión, salida o de rotación del portafolio.

La presente política fue aprobada por el Comité de Activos³ en sesiones No. 125 del 25 de enero de 2024 y 126 del 15 de febrero de 2024 y aplica para el portafolio de empresas con participación directa e indirecta que gestiona la Dirección General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (ver Gráfico No. 1), sin perjuicio de que pueda ser adoptado por otras entidades públicas.

Gráfico No. 1 – Portafolio de empresas con participación estatal del MHCP

³ De conformidad con la Resolución N° 2214 de 2006, modificada por la Resolución No. 6217 de 2006 y la Resolución 773 de 2016, el Comité de Activos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público es la instancia administrativa encargada, entre otros, de **definir la posición del Ministerio respecto de las decisiones que deban adoptarse en las empresas en las que la Nación sea accionista** y en aquellas empresas de servicios públicos domiciliarios en los términos del artículo 24 de la Ley 819 de 2003. El Art 3 de la Resolución 773 de 2016 establece como función del Comité de Activos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. **3. Fijar la posición del MHCP para la adopción de políticas uniformes respecto de las empresas a que hace referencia el artículo 1 de la presente Resolución y propender por la implementación de las mismas.**

POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN ESTATAL



MHCP tiene participación



2. Marco Normativo

De acuerdo con el Artículo 2° del Decreto 2384 de 2015 “Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Hacienda y Crédito Público”, y las recomendaciones del CONPES, se creó la Dirección General de Participaciones Estatales para el ejercicio de las funciones de propiedad dirigidas al grupo de empresas en las que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público cuenta con participación estatal, así como la conformación y consolidación de la ejecución de los lineamientos establecidos en la política general de propiedad, y tiene, entre otras, las siguientes funciones:

"Artículo 2. Dirección General de Participaciones Estatales. Son funciones de la Dirección General de Participaciones Estatales, (...)

"(...) Sobre las estrategias de control, lineamientos y objetivos de la propiedad estatal:

1. Asesorar al Ministerio en el diseño, coordinación y ejecución de las estrategias y procesos generales de propiedad estatal y gestión de las participaciones de la Nación, así como liderar los procesos de reevaluación y actualización periódica de dicha

estrategia.

2. *Proponer lineamientos para el desarrollo e implementación de una estrategia global de propiedad y de gestión de participaciones de la Nación, buscando la generación de valor del patrimonio estatal y la eficiencia en su portafolio, así como de instrumentos y estándares de buenas prácticas para el direccionamiento, control, monitoreo y evaluación de las empresas estatales y los representantes de la Nación en las juntas directivas de las mismas.*

(...)

Sobre las juntas directivas de las empresas y sociedades con participación estatal

(...)

12. *Apoyar la supervisión de la aplicación coherente de las responsabilidades de los miembros designados en las empresas estatales, de sus órganos de gestión y supervisión.*
13. *Asesorar al Ministerio sobre los lineamientos para la remuneración de las juntas directivas de las empresas y sociedades con participación de la Nación.*

(...)"

En concordancia con lo establecido en el documento CONPES, el Presidente de la República expidió el Decreto 1510 de 2021 "Por el cual se adicionan los capítulos 3, 4, 5, 6 y 7 al Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015 Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público", con el propósito de asegurar que las actividades de las empresas de propiedad de la Nación, se cumplan en armonía con las políticas gubernamentales, y en particular con las políticas de buen gobierno a través de instrumentos como los códigos de propiedad, las políticas de buen gobierno corporativo y disposiciones en materia de transparencia y conflictos de interés. En relación con estos instrumentos, el artículo 2.5.3.4.1. del Decreto 1068 de 2015 adicionado por el Decreto 1510 de 2021 mencionó el Código de Propiedad como un documento público de obligatoria adopción por parte de las entidades propietarias, el cual debe contener los criterios generales y específicos que guíen las decisiones que adopten las entidades, a través de los gestores de propiedad⁴ con el objetivo de que gestionen correctamente los recursos invertidos por estos en las empresas receptoras.

Adicionalmente, el artículo 2.5.3.4.10. del citado Decreto prevé que los códigos de propiedad deben establecer lineamientos para que los gestores procuren que las empresas cumplan con:

- i) la elección de administradores independientes;
- ii) la continuidad gerencial que produzca resultados;

⁴ De conformidad con el numeral 4 del artículo 2.5.3.3.3 del Decreto 1068 de 2015, los gestores de propiedad corresponden a las personas nombradas por las Entidades Propietarias para ejercer la representación de la propiedad estatal en los diferentes órganos a los que pertenezcan.

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



- iii) el relevo escalonado de los miembros de la junta directiva a fin de conservar el conocimiento y la continuidad estratégica de la empresa receptora; y
- iv) evitar la intervención política al momento de hacer nombramientos o efectuar remociones.

En tal sentido, el MHCP con base en la anterior normativa, promulgó el Código de Propiedad del MHCP (en adelante “Código de Propiedad”) como una herramienta que permita una buena gestión de la política de propiedad estatal. Dentro de sus acápites determinó que la Dirección General de Participaciones Estatales del MHCP (en adelante DGPE) debe definir lineamientos específicos para que los gestores de propiedad presenten a las Asambleas de Accionistas, y a las demás instancias en las que participen, iniciativas dirigidas a que cada empresa siga las prácticas enumeradas a continuación con respecto a las Juntas Directivas, en el marco de los lineamientos generales de políticas de buen gobierno corporativo, contenidas en el numeral 7.5 del mencionado código, y de manera particular establece en el numeral 7.7.13 sobre la conformación de las Juntas Directivas que éstas:

(...)

7.5.13.1 Sean interdisciplinarias.

7.5.13.2 Cuenten con perfiles diversos sin sesgos relacionados con aspectos tales como género, edad, raza, creencias, entre otros.

7.5.13.3 Propendan por la no participación de miembros de rango ministerial

7.5.13.4 Propendan por no tener miembros suplentes.

7.5.13.5 Cuenten con pólizas de responsabilidad civil.

7.5.13.6 Cuenten con miembros con suficiente formación académica y experiencia profesional, y experiencia en juntas directivas.

7.5.13.7 Cuenten con la participación de mujeres.

(...)

Así mismo, la Ley 2294 de 2023 “Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” estableció en su artículo 345 lineamientos frente a la estructura de las juntas directivas, en el siguiente sentido:

“ARTÍCULO 345. JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN ESTATAL. *Con el fin de modernizar el funcionamiento de las juntas directivas de las sociedades y demás personas jurídicas, en las cuales el Estado, directa o indirectamente, sea propietario o tenga participación mayoritaria, las juntas y/o consejos directivos, podrán estar conformadas por un número impar de miembros principales sin suplentes. Las Juntas o Consejos Directivos deberán contar en su conformación con miembros independientes, así como propender por la paridad de género. En los casos en que la potestad no resida en la Asamblea General de Accionistas, el Gobierno nacional, a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público reglamentará la forma en que se determinará el número de miembros principales, así como las políticas de transición que permitan*

asegurar una correcta transferencia del conocimiento entre los representantes de las juntas o consejos directivos.”

Adicionalmente, en relación con las juntas directivas de los emisores de valores dentro de los que se encuentra un número significativo de entidades con participación mayoritaria de la Nación, el artículo 346 estableció:

“ARTÍCULO 346. Modifíquese el inciso primero y adiciónese un párrafo transitorio al artículo 44 de la Ley 964 de 2005, así:

ARTÍCULO 44. JUNTAS DIRECTIVAS DE LOS EMISORES DE VALORES. Las juntas directivas de los emisores de valores se integrarán por un mínimo de cinco (5) y un máximo de diez (10) miembros principales, de los cuales cuando menos el veinticinco por ciento (25%) deberán ser independientes. En las juntas directivas de los emisores de valores de economía mixta con participación mayoritaria del estado cuando menos el treinta por ciento (30%) deberán ser mujeres. En ningún caso los emisores de valores podrán tener suplentes numéricos. Los suplentes de los miembros principales independientes deberán tener igualmente la calidad de independientes.

(...)

PARÁGRAFO TRANSITORIO. Las entidades de que trata el presente artículo tendrán un plazo máximo de tres (3) años contados a partir del 1 de julio de 2023, para integrar sus juntas directivas conforme a lo aquí dispuesto.”

Finalmente, la Ley 2294 de 2023 estipuló en su artículo 347 lo siguiente:

*“ARTÍCULO 347. Modifíquese el numeral 1 y adiciónese un párrafo transitorio al artículo 73 del Decreto Ley 663 de 1993 - Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, así:
JUNTAS DIRECTIVAS: 1. Número de directores. Los establecimientos bancarios, las corporaciones financieras, las corporaciones de ahorro y vivienda, las compañías de financiamiento Comercial, los almacenes generales de depósito, las sociedades fiduciarias y las sociedades de capitalización, tendrán un número de directores que no será menor de cinco (5) ni mayor de diez (10). Las juntas directivas del tipo de entidades de las que trata este numeral de economía mixta con participación mayoritaria del estado estarán conformadas cuando menos en un treinta por ciento (30%) por mujeres. Las juntas o consejos directivos de las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía estarán conformados por un número impar no menor de cinco miembros, de los*

cuales, cuando menos, uno corresponderá a los trabajadores y otro a los empleadores, con sus respectivos suplentes. El período de los representantes así designados será el mismo que el de los demás miembros de la junta directiva.

PARÁGRAFO TRANSITORIO. Las entidades de que trata el numeral primero del presente artículo, tendrán un plazo máximo de tres (3) años contados a partir del 1 de julio de 2023, para integrar sus juntas directivas conforme a lo aquí dispuesto.”

De otra parte, el Decreto Ley 2111 de 2019 creó la sociedad Grupo Bicentenario S.A.S. como una entidad de la rama ejecutiva del orden nacional responsable de la gestión del servicio financiero público que incida en mayores niveles de eficiencia. Para tal propósito, actuaría como matriz o controlante de las entidades que integran la rama ejecutiva del orden nacional, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia o que desarrollen actividades conexas al servicio financiero público.

Posteriormente, y en uso de la facultad extraordinaria conferida por el artículo 369 de la Ley 2294 de 2023, el Gobierno nacional expidió el Decreto Ley 1962 de 2023. Este Decreto Ley tiene como propósito establecer medidas que otorguen a las empresas subordinadas de la Sociedad Grupo Bicentenario S.A.S., instrumentos para alcanzar los más altos niveles de gobernanza de acuerdo con los estándares internacionales y los criterios de sostenibilidad. Este proceso además de requerir un proceso de homogeneización en los regímenes aplicables a las empresas demanda la generación de lineamientos y políticas de gobernanza, incluyendo lineamientos frente a la estructura de las Juntas Directivas. Para tal efecto, el artículo 2 del Decreto Ley 1962 de 2023 estableció lo siguiente:

“ARTÍCULO 2. Composición de Juntas Directivas. Las Juntas Directivas de las entidades subordinadas al Grupo Bicentenario S.A.S., estarán conformadas por un número impar de miembros entre cinco (5) y nueve (9), todos los cuales serán miembros principales, sin suplentes. Por lo menos el 25% deberán ser independientes y el 30% mujeres. La Asamblea General de Accionistas de cada entidad determinará, de conformidad con los lineamientos que para el efecto imparta el Gobierno nacional, a través de reforma estatutaria, la composición de su Junta Directiva, garantizando un (1) renglón a los empleados de la respectiva entidad, que estará exceptuado de cumplir con lo dispuesto en el primer inciso del numeral 3 del artículo 73 del Decreto Ley 663 de 1993.

PARÁGRAFO 1: Las reformas estatutarias que deriven del inciso anterior deberán realizarse, a más tardar, en la sesión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas del año inmediatamente siguiente a la expedición del presente Decreto Ley.

PARÁGRAFO 2: Para los efectos del presente Decreto Ley, serán miembros independientes quienes cumplan, como mínimo, con los requisitos establecidos en el Parágrafo 2 del Artículo 44 de la Ley 964 de 2005 o la que los modifique o sustituya.

PARÁGRAFO 3: Las entidades que son emisores de valores, deberán dar cumplimiento, además, a los límites establecidos en la regulación aplicable a la composición de sus Juntas Directivas.”

Con base en la anterior normativa, la presente política se aplicará al portafolio de empresas con participación estatal que gestiona el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en donde la Nación tiene participación mayoritaria de manera directa o indirecta.

3. Criterios para determinar el tamaño de las Juntas Directivas

Según la literatura revisada proveniente de diversos centros de pensamiento en gobierno corporativo, tales como el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo - ICGC, la OCDE y empresas consultoras tales como *Page Executive*, entre otros, se destaca la diversidad en las metodologías utilizadas para establecer el tamaño óptimo de las Juntas Directivas en empresas de diferentes países. De acuerdo con los estudios de la OCDE⁵, en países como Estados Unidos el tamaño de las juntas directivas tiende a ser numeroso e incluso con participación del *staff* directivo entre 15 y 25 miembros, en Brasil 5 y 9 miembros, Chile 5 y 9 miembros y en México entre 12 y 15 para tomar algunos ejemplos.

Sin embargo, existe consenso en que el tamaño de las Juntas Directivas debe estar asociado a la coyuntura de las empresas. Esto tiene en cuenta aspectos tales como la competencia, tamaño de mercado, retos estratégicos, situación financiera, riesgos, ciclo económico, relación con los demás accionistas, nivel de control, entre otros aspectos que para la presente política se pueden acuñar bajo el término de “complejidad”. Algunos centros de pensamiento⁶ mencionan como un aspecto medible o relación relativa de esa complejidad, en una primera instancia, los Ingresos Operacionales de las empresas, así como el tamaño de los Activos Totales, como variables cuantificables.

Por su parte el Código País⁷ establece que la dimensión de la Junta Directiva de las empresas es un aspecto crítico, ya que está comprobado que Juntas Directivas excesivamente amplias en su número de miembros pierden de forma significativa su nivel de efectividad y Juntas Directivas excesivamente pequeñas dificultan la creación de Comités.

⁵ OECD Corporate Governance Factbook 2023 <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/>

⁶ * Page Executive - Estudio de Remuneración y composición Juntas Directivas 23-24. Página 9

* ICGC Lineamiento para el buen gobierno corporativo No. 36. https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2022/06/Lineamientos-para-el-buen-gobierno-corporativo-de-las-empresas-del-Estado_CAF_2021.pdf

⁷ Código País - Medida No. 15, página 15

Luego de examinar detenidamente la literatura relevante, así como de aplicar el conocimiento adquirido sobre el portafolio de empresas con participación estatal que ha gestionado, la DGPE procedió a desarrollar una metodología específica en conformidad con las disposiciones normativas vigentes. Esta metodología se fundamenta en criterios tanto cuantitativos, como variables primarias, como cualitativos, con el objetivo de determinar el tamaño óptimo de las juntas directivas, las cuales pueden constar de 5, 7 o 9 miembros principales. Los detalles se exponen a continuación:

- El monto de los Ingresos Operacionales⁸ y Activos Totales de las empresas.
- Si la actividad principal de la empresa para su ejecución se soporta en contratos de gestión.
- Si las empresas del sector financiero que adicional a sus operaciones crediticias, administren fondos y tengan que destinar un porcentaje de sus utilidades a fortalecer dicho fondo.
- En los casos en donde la Nación o la matriz de la empresa, haya suscrito acuerdos de accionistas, se considera mantener la estructura de la Junta Directiva acordada en el mismo, mientras se mantenga vigente dicho acuerdo.

Con base en los antecedentes y el marco normativo legal expuesto, el MHCP emite la Política de Estructuración de las Juntas Directivas de las empresas de participación estatal.

3.1 Política para la determinación de la estructura de las Juntas Directivas

La implementación de la presente Política tiene el propósito de conformar Juntas Directivas con un tamaño adecuado, que a su vez permita traer habilidades y competencias que fortalezcan las capacidades de direccionamiento y toma de decisiones. Adicionalmente, propende por la conformación de Juntas Directivas diversas que atiendan las necesidades particulares de las empresas y le agreguen valor técnico, visión sectorial y habilidades blandas, entre otros.

3.1.1 Criterios de diversidad

La diversidad en la conformación de la Juntas Directivas se ha vuelto un tema de especial relevancia al momento de definir la conformación de una junta directiva. Este concepto propende porque las Juntas Directivas estén compuestas por personas con diferentes habilidades, experiencias, conocimientos, etnias, edad, género, líneas de pensamiento, grupos de interés, entre otros, que permitan enriquecer el direccionamiento y toma de decisiones de las Empresas.

⁸ El Decreto 957 de 2019 en su artículo 2.2.1.13.2.1. establece lo siguiente: “Criterio para la clasificación del tamaño empresarial. Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa.”

Una Junta Directiva diversa asegura que al interior de dicho órgano se genere un análisis más dinámico, con diferentes perspectivas y enfoques de las oportunidades, retos y riesgos a los que se enfrenta la compañía, y la Junta Directiva, como el órgano asesor de la alta dirección, es quien ayuda a la empresa a dirigirse en la dirección correcta hacia la generación de valor económico y social.

Por lo anterior, se deberá propender por la conformación de Juntas Directivas diversas que estén acorde con las necesidades particulares de las empresas con participación estatal y de la política sectorial que para el efecto determine el gobierno, que les agreguen valor técnico, visión sectorial, habilidades blandas, entre otros, para brindar un mayor apoyo a las discusiones y toma de decisiones.

Los criterios de diversidad deben incluir el análisis de los siguientes aspectos:

- Diversidad de perfiles académicos.
- Diversidad de género, edad, raza, creencias, entre otros.
- Diversidad de experiencia profesional y sectorial.

3.1.2 Criterios académicos y de experiencia:

Los miembros de Juntas Directivas deberán cumplir con los siguientes criterios mínimos:

- Nivel de estudios: título profesional y título de posgrado en cualquier modalidad. En caso de no tener título de posgrado, se deberá acreditar mínimo 2 años adicionales de experiencia profesional, de acuerdo con las equivalencias establecidas en el Artículo 2.2.2.5.1 del Decreto 1083 de 2015 y demás normas que la modifiquen, sustituyan, adicionen o complementen.
- Experiencia profesional mínima de 5 años.
- Experiencia relevante: Experiencia en el sector en que se desarrolla la empresa, o experticia técnica en un área relacionada con los procesos de la empresa, o haber desempeñado cargos directivos, o haber participado en juntas o consejos directivos.
- Validación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades consagrados en la Ley 128 de 1976⁹ o las normas que la modifiquen, sustituyan, adicionen o complementen, además de lo previsto en la normativa específica aplicable a cada empresa.

⁹ Ley 128 de 1976 *Por el cual se dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas*

En todos los casos, los miembros de Junta Directiva deberán suscribir un acuerdo de confidencialidad, así como la aceptación de la designación para su posesión. En caso de que un funcionario público, que ejerza como representante de una entidad pública en una junta directiva, sea desvinculado de la entidad, este también deberá desvincularse inmediatamente de sus funciones como miembro de junta directiva, con excepción de las entidades financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de acuerdo con lo dispuesto en el numeral 2° del Artículo 73 de la Ley 663 de 1993¹⁰, hasta tanto se nombre a su sucesor.

3.1.3 Criterios para la participación de mujeres y miembros independientes:

Se deberá propender por la participación de mujeres y de miembros independientes en las Juntas Directivas, sin perjuicio de mantener el debido control y direccionamiento responsable por parte de la Nación:

- Las Juntas Directivas de las empresas pertenecientes al Grupo Bicentenario, y en general aquellas que sean emisores de valores, deberán estar integradas con al menos un veinticinco por ciento (25%) de miembros independientes y un treinta por ciento (30%) por mujeres.
- Las demás empresas deberán estar integradas con al menos un (1) miembro independiente y mínimo una mujer.
- Los miembros independientes deberán entenderse conforme lo previsto en el parágrafo 2° del Artículo 44 de la Ley 964 de 2005¹¹ o la norma que la modifique, sustituya, adicione o complemente.

¹⁰ Artículo 73 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero EOSF - 2. Período. Los miembros de las juntas directivas de los establecimientos bancarios, las corporaciones financieras, las corporaciones de ahorro y vivienda, las compañías de financiamiento comercial, las sociedades de capitalización y las sociedades de servicios financieros deberán permanecer en su cargo, siempre que no sean removidos o inhabilitados, hasta la próxima reunión anual de accionistas o asociados y mientras sus sucesores sean elegidos y declarados hábiles por la Superintendencia Bancaria.

¹¹ **PARÁGRAFO 2° Art 44 Ley 964 de 2005:** Para los efectos de la presente ley, se entenderá por independiente, aquella persona que en ningún caso sea:

1. Empleado o directivo del emisor o de alguna de sus filiales, subsidiarias o controlantes, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el año inmediatamente anterior a la designación, salvo que se trate de la reelección de una persona independiente.
2. Accionistas que directamente o en virtud de convenio dirijan, orienten o controlen la mayoría de los derechos de voto de la entidad o que determinen la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
3. Socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría al emisor o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte esta, cuando los ingresos por dicho concepto representen para aquellos, el veinte por ciento (20%) o más de sus ingresos operacionales.
4. Empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes del emisor.
5. Se consideran donativos importantes aquellos que representen más del veinte por ciento (20%) del total de donativos recibidos por la respectiva institución.
6. Administrador de una entidad en cuya junta directiva participe un representante legal del emisor.
7. Persona que reciba del emisor alguna remuneración diferente a los honorarios como miembro de la junta directiva, del comité de auditoría o de cualquier otro comité creado por la junta directiva.

- Los miembros independientes no deben ser funcionarios públicos del mismo sector al que está vinculada la entidad o al sector con el que se articula la ejecución de la política pública.

En los estatutos de las empresas deberá dejarse constancia del sector con el cual la entidad articula la ejecución de la política pública.

3.1.4 Criterios para la participación de Empleados de las empresas en las Juntas Directivas.

La participación de Empleados en el órgano corporativo se acompasa con la literatura revisada de diferentes centros de pensamiento ya mencionados, los cuales mencionan la importancia de que las Juntas Directivas estén conformadas por un número impar de miembros sin suplentes y que exista representación de los Empleados en las Juntas Directivas¹². La OCDE¹³ por su parte hace las siguientes recomendaciones sobre la participación de Empleados en los directorios de las empresas:

“Cuando se exige la representación de los empleados en la junta directiva, se deben establecer mecanismos desarrollados para facilitar el acceso a la información y a la formación de los representantes de los trabajadores, de modo que esta representación se ejerce de manera efectiva y contribuye mejor a la mejora de las habilidades de la junta directiva, información e independencia.

Cuando la representación de los trabajadores en los consejos de administración esté exigida por ley o por convenios colectivos, o adoptada voluntariamente, debe aplicarse de manera que maximice su contribución a la independencia de la junta directiva, competencia, información y diversidad. Los representantes de los trabajadores deberían tener las mismas obligaciones y responsabilidades que todos los demás miembros de la junta directiva y debe actuar en el mejor interés de la empresa.

Deben establecerse procedimientos para facilitar el acceso a la información, la formación y los conocimientos especializados, y garantizar la independencia de los miembros del consejo de administración respecto del director general y los ejecutivos. Estos procedimientos deben incluir procedimientos de nombramiento adecuados y transparentes, derechos a informar a los empleados de forma regular base – siempre que se respeten debidamente los requisitos de confidencialidad de la junta directiva – capacitación y procedimientos claros para gestionar conflictos de intereses. Una

¹² Muchos países tienen códigos o guías de buenas prácticas en gobernanza corporativa que abordan la representación de empleados, la transparencia, la independencia de los miembros de las Juntas Directivas, entre otros aspectos. Por ejemplo, el "Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas" en España o el "Código de Gobierno Corporativo" en México.

¹³ G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE © OECD 2023, pág. 43

contribución positiva al trabajo de la junta también requerirá aceptación y colaboración constructiva por parte de otros miembros de la junta directiva, así como de la dirección”.

El Gobierno nacional dando un primer paso en dicha dirección, a través del artículo 2° del Decreto 1962 de 2023 estableció para las entidades públicas de servicios financieros, la necesidad de garantizar un renglón para los Empleados en dichas empresas, directriz que a través de la presente política se extiende para todas las empresas con participación estatal del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con excepción de Ecopetrol S.A. y de las empresas que para el desarrollo de su objeto social operan bajo la figura de contratos de gestión.

Para efectos de la presente política, se entiende por empleado cualquier persona vinculada laboralmente a una empresa, a través de cualquier instrumento contractual, legal o reglamentario y comprenderá tanto a los empleados privados y públicos, así como a los trabajadores oficiales.

Quien integre la Junta Directiva en representación de los empleados, se sujetará a los siguientes requisitos de habilitación:

1. Tener una vinculación laboral directa con la empresa con antigüedad igual o superior a 3 años continuos al momento de la nominación.
2. Estar vinculado de manera continua durante todo el periodo para el que sea elegido.
3. Debe contar con al menos 5 años de experiencia laboral.

Para el proceso de elección y aceptación se tendrán en cuenta las siguientes condiciones:

4. La Administración de la entidad deberá, a través de un proceso abierto, debidamente publicitado y de libre concurrencia, invitar a todos los Empleados y/o trabajadores oficiales a postularse para participar en el proceso de elección. Para lo anterior, la Administración también informará los requisitos anteriores a los Empleados de la entidad y quienes están habilitados para votar.
5. La entidad establecerá un período no inferior a cinco (5) hábiles para recibir las postulaciones de los Empleados.
6. Una vez recibidas las postulaciones, y previa verificación de los requisitos, la entidad publicará la información y un breve perfil de todos los candidatos que cumplieron los requisitos para hacer parte de la junta directiva. Con los perfiles y candidatos, la entidad deberá adelantar un proceso de votación virtual abierto. Cada Empleado podrá votar solo una vez, y la entidad deberá asegurarse de que el proceso de votación esté abierto por un período no inferior a dos (2) días hábiles.
7. El Empleado que será representante en la junta directiva será aquel que obtenga la mayoría de los votos por mayoría simple del total de votos recibidos de manera virtual.

8. El proceso de elección se realizará por votación de los empleados de la entidad, de acuerdo con los siguientes criterios:
- La Administración de cada entidad realizará y emitirá el reglamento interno del proceso, que como mínimo deberá contener las condiciones de los numerales 4 a 7 anteriores.
 - Debe garantizar la libre participación de los todos los empleados y trabajadores oficiales que tengan vinculación directa y que cumplan los criterios de habilitación.
 - No se podrán incluir requisitos de habilitación adicionales a los establecidos en la presente política.
 - El proceso deberá ser auditado por la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces.
9. Validación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades consagrados en la Ley 128 de 1976 o las normas que la modifiquen y/o adicionen, además del previsto en la normativa específica aplicable a cada empresa.
10. En casos de renuncia, o desistimiento del Empleado, será elegido el segundo Empleado que haya obtenido la mayor votación para el mismo período para el que participó.
11. En casos de ausencia de postulantes con cumplimiento de requisitos al cargo de miembro de junta directiva se realizará el proceso de elección nuevamente para el periodo establecido en la convocatoria..
12. En cada entidad, el Comité de Gobierno Corporativo de Junta Directiva o quien haga sus veces deberá revisar el cumplimiento de los requisitos habilitantes, previa la participación del empleado en la elección.
13. Los Empleados que hagan parte de las Juntas Directivas, deberán suscribir un acuerdo de confidencialidad, así como la aceptación de la designación para su posesión.
14. Declarar los eventuales conflictos de intereses por la naturaleza del cargo que ocupa en la entidad.

Para todos los efectos, si el empleado pierde su vinculación laboral directa con la empresa o en el evento de un fallo condenatorio de última instancia por investigación fiscales, disciplinarias, penales o de cualquier naturaleza mientras sea miembro de la Junta Directiva, perderá su calidad de miembro de la Junta Directiva automáticamente y ocupará el cargo quien haya quedado en segundo lugar o siguiente en el orden de elección en el proceso de selección hasta completar el periodo inicial por el cual fue elegido.

Por último, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2.5.3.5.1 del Decreto 1511 de 2021 deberá realizarle por parte de la Empresa la inducción correspondiente al empleado que entre a formar parte de la Junta Directiva, sobre y como mínimo: i) el rol que deberán desempeñar y responsabilidades como miembro del correspondiente órgano, ii) el sector al que esta pertenece, y iii) la situación de la Empresa.

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



3.1.5 Criterios para la definición del tamaño de las Juntas Directivas:

3.1.5.1 Criterios Cuantitativos:

Las Juntas Directivas mantendrán un tamaño óptimo de 5, 7 o 9 miembros principales sin suplentes, de acuerdo con el monto de sus Ingresos Operacionales y Activos Totales que a continuación se presentan y la metodología establecida en el Anexo 1 del presente documento:

Tabla No. 1 – Criterios Cuantitativos

Política N°	Política	Miembros
1	Empresas con Ingresos Operacionales mayores a 29.997.000 UVTs y Activos mayores a 134.196.000 UVTs	9
2	Empresas con Ingresos Operacionales entre 29.997.000 UVTs y 11.315.000 UVTs y Activos entre 134.196.000 UVTs y 8.420.000 UVTs	7
3	Ingresos Operacionales menores a 11.315.000 UVTs y Activos menores a 8.420.000 UVTs	5

Nota: Valor UVT 2022 \$38.004

3.1.5.2 Criterios Cualitativos

Las empresas que tengan suscritos acuerdos de accionistas en donde, entre otros, se tenga determinada la conformación de la Junta Directiva o que la empresa tenga contratos de gestión para el desarrollo de su objeto social, tendrán la siguiente conformación:

Tabla No. 2 – Criterios Cualitativos

Política N°	Política	Miembros
4	Si la actividad principal de la empresa es la ejecución de contratos de gestión.	5
5	Empresas del sector financiero que adicional a sus operaciones crediticias, administren fondos y tengan que destinar un porcentaje de sus utilidades a dicho fondo.	9
6	En los casos en donde la Nación o la matriz de la empresa, haya suscrito acuerdos de accionistas, se mantendrá la estructura de la Junta Directiva acordada en el mismo, mientras se mantenga vigente dicho acuerdo.	Acuerdo de Accionistas

3.2 Conclusiones y Resultados Consolidados de la Política

Una vez aplicados los criterios desarrollados en los numerales 3.1.4 y 3.1.5 (incluyendo el Anexo 1) de la Política de Estructuración de Juntas Directivas, a continuación, se presenta un paralelo

POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN ESTATAL



de como estaban conformadas las Juntas Directivas por portafolio de empresas y como quedan conformadas las estructuras de miembros de las Juntas Directivas en virtud de lo definido en la presente política y los Artículos 345, 346 y 347 de la Ley 2294 de 2023 y Artículo 2° del Decreto Ley 1962 de 2023:

La aplicación de la Política para las empresas del portafolio en donde la Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público cuenta con participación mayoritaria directa o indirecta, implica una optimización en el tamaño de las Juntas Directivas al pasar de 279 a 209 miembros, lo que supone una reducción de 70 miembros (de los cuales 9 son principales), lo que propende por una mayor eficiencia de este órgano corporativo.

Esta política se establece en virtud de lo establecido por el Artículo 345¹⁴ de la Ley 2294 de 2023, sin embargo, teniendo en cuenta las dinámicas de la economía del país y global, cambios normativos y el mismo desempeño de las empresas. Así mismo se recomienda hacer una revisión periódica de esta política por lo menos cada 5 años.

3.2.1 Empresas del Sector Financiero con Participación Mayoritaria Directa e Indirecta

Tabla No. 3 – Detalle empresas sector financiero

Empresa	Conformación Previa de las Juntas Directivas			Aplicación Política – Miembros Principales	Participación Mínima Independientes 25% Art 346 Ley 2294 de 2023	Participación Mínima Mujeres 30% Art 346 y 347 Ley 2294 de 2023	Participación Empleados Art 2 Dec 1962 de 2023 ²
	Principal	Suplente	Total				
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	9	0	9	9	3	3	1
BANCOLDEX	5	5	10	7	2	3	1
FDN ¹	9	0	9	9	3	3	1
FIDUAGRARIA	5	5	10	5	2	2	1
FIDUCOLDEX	5	5	10	5	2	2	1
FIDUPREVISORA	5	5	10	5	2	2	1
FINAGRO ³	5	5	10	9	3	3	1
FINETER	5	5	10	9	3	3	1
FNG	5	5	10	9	3	3	1
GRUPO BICENTENARIO SAS	7	0	7	9	3	3	1
LA PREVISORA	5	5	10	7	2	3	1

¹⁴ (...) el Ministerio de Hacienda y Crédito Público reglamentará la forma en que se determinará el número de miembros principales, así como las políticas de transición que permitan asegurar una correcta transferencia del conocimiento entre los representantes de las juntas o consejos directivos (...)

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



Empresa	Conformación Previa de las Juntas Directivas			Aplicación Política – Miembros Principales	Participación Mínima Independientes 25% Art 346 Ley 2294 de 2023	Participación Mínima Mujeres 30% Art 346 y 347 Ley 2294 de 2023	Participación Empleados Art 2 Dec 1962 de 2023 ²
	Principal	Suplente	Total				
POSITIVA	5	5	10	9	3	3	1
ENTERRITORIO ⁴	7	0	7	5	2	2	1
FNA ⁴	12	6	18	9	3	3	1
ICETEX	7	0	7	7	2	3	1

Notas:

1. Tiene acuerdo de accionistas, la Junta permanece de 9 miembros
2. Solo Aplica para la Entidades Financieras que hacen parte del Grupo Bicentenario.
3. Administra el Fondo Agropecuario de Garantías
4. Con motivo de la transformación del Fondo Nacional del Ahorro (FNA) y EnTerritorio en Sociedades de Economía Mixta según el Decreto Ley 1962 de 2023, *contarán con un plazo máximo de 2 años para ajustar la integración de sus juntas directivas.*

Para el Fondo Nacional del Ahorro a través de su Asambleas de Accionistas se podrá definir la participación de hasta 2 invitados permanentes con el objeto de enriquecer las discusiones al interior del órgano corporativo, quienes participarán con voz, pero sin voto y podrán ser remunerados de manera equivalente a la Junta Directiva.

3.2.2 Empresas del Sector Real con Participación Mayoritaria Directa

Tabla No. 4 – Detalle empresas Sector Real

Empresa	Conformación Previa de las Juntas Directivas			Aplicación Política – Miembros Principales	Participación Mínima Independientes Art 345 Ley 2294 de 2023	Participación Mínima Mujeres Art 345 Ley 2294 de 2023	Participación Empleados ⁴
	Principal	Suplente	Total				
CEDELCA ^{1,2}	5	5	10	5	1	1	0
CEDENAR	3	3	6	7	1	1	1
DISPAC ¹	3	3	6	5	1	1	0
ECOPETROL ³	9	0	9	9	1	1	0
EEDAS ¹	3	3	6	5	1	1	0
ELECTROCAQUETA	3	3	6	5	1	1	1
ELECTROHUILA	5	5	10	7	1	1	1
EMSA ²	5	5	10	7	1	1	1
GECELCA	7	0	7	7	1	1	1
GENSA	3	3	6	7	1	1	1

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



Empresa	Conformación Previa de las Juntas Directivas			Aplicación Política – Miembros Principales	Participación Mínima Independientes Art 345 Ley 2294 de 2023	Participación Mínima Mujeres Art 345 Ley 2294 de 2023	Participación Empleados ⁴
	Principal	Suplente	Total				
URRA	5	5	10	7	1	1	1
ARTESANIAS DE COLOMBIA	9	0	9	5	1	1	1
CISA	5	5	10	5	1	1	1
SAE SAS	7	0	7	5	1	1	1
SATENA	5	5	10	5	1	1	1
SERVICIOS POSTALES NACIONALES 4-72	5	5	10	5	1	1	1

Notas:

1. Tienen Contratos de Gestión. – Junta de cinco (5) Miembros
2. El MHCP no cuenta con el 70% mínimo para reformar los Estatutos Sociales en la Asamblea General de Accionistas; se propondrá ajustar la conformación de la Junta Directiva de acuerdo con la política y/o suprimir suplentes.
3. Ecopetrol por ser emisor de valor los aplica los criterios de participación de miembros independientes y mujeres consagrados en los Art 346 de la ley 2294 de 2023
4. Se exceptúa para Ecopetrol y las empresas que operan bajo contratos de gestión.

3.2.3 Empresas del Sector Real con Participación Minoritaria

Teniendo en cuenta que la presente política solo aplicará al portafolio de empresas con participación estatal que gestiona el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en donde la Nación tiene participación mayoritaria de manera directa o indirecta, el Ministerio, en virtud de lo dispuesto en el Código de Propiedad presentará a consideración de las respectivas Asambleas de Accionista la implementación de las estructuras de juntas directivas aquí propuestas.

Tabla No. 5 – Detalle empresas participación minoritaria

Empresa	Conformación Previa de las Juntas Directivas			Aplicación Política – Miembros Principales	Participación Mínima Independientes Art 345 Ley 2294 de 2023	Participación Mínima Mujeres Art 345 Ley 2294 de 2023	Participación Empleados
	Principal	Suplente	Total				
AMB	7	7	14	5	1	1	1
CENTROABASTOS	9	9	18	5	1	1	1
COLTEL ¹	10	0	10	9	1	1	1

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



Empresa	Conformación Previa de las Juntas Directivas			Aplicación Política – Miembros Principales	Participación Mínima Independientes Art 345 Ley 2294 de 2023	Participación Mínima Mujeres Art 345 Ley 2294 de 2023	Participación Empleados
	Principal	Suplente	Total				
EIS CUCUTA	5	5	10	5	1	1	1
GRANABASTOS	7	7	14	5	1	1	1
NUEVA EPS ¹	5	5	10	9	1	1	1

Nota: 1. Tienen acuerdo de accionistas

4. Funcionamiento y Remuneración de las Juntas Directivas y Comités de Junta Directiva

4.1 Política de conformación Comités Asesores de Junta

El esquema de gobierno corporativo supone el fortalecimiento de la Junta Directiva como órgano de administración, encargado de impartir un direccionamiento único para la definición de la estrategia corporativa. La Junta Directiva, como máximo órgano de administración, es responsable de establecer la dirección estratégica para el cumplimiento de los objetivos, la generación de valor económico y social, así como proporcionar una supervisión efectiva de la gestión en la ejecución y el logro de los objetivos de las empresas.

En tal sentido y para el ejercicio de sus funciones, las Juntas Directivas podrán constituir Comités asesores, como instancias a cargo de prestar asesoría en temas y materias relevantes para la toma de decisiones. Los Comités tendrán como objeto coordinar, estudiar y emitir recomendaciones a la Junta Directiva acerca de los temas llevados para su estudio y que permitan ejecutar de manera eficiente y efectiva, las actividades relacionadas con el plan estratégico de las empresas.

Estos Comités no son órganos independientes de la Junta y consecuentemente sus funciones serán aquellas que decida la propia Junta Directiva dependiendo de la relevancia de los temas a tratar. Por tanto, la Junta Directiva a su mejor criterio decidirá, con base en las mejores prácticas, conformar los Comités Asesores de Junta aplicando los siguientes criterios:

1. Las empresas, con excepción de las que cotizan en bolsa, solo podrán tener como máximo 4 Comités de Junta, de los cuales uno será de Auditoría de acuerdo con lo dispuesto en el numeral vii) del artículo 2.5.3.5.3 del Decreto 1068 de 2015, adicionado por el Decreto 1510 de 2021.
2. La Junta Directiva definirá los temas y materias relevantes de los otros tres comités, de los cuales uno deberá incluir temas de Sostenibilidad.

3. Los Comités de Junta solo podrán estar conformados hasta por un máximo de tres (3) miembros de acuerdo con la experticia y conocimiento de los temas de los Comités de Junta.
4. La Junta Directiva definirá la periodicidad de los comités de acuerdo con la importancia y recurrencia de los temas a tratar, sin que éstos tengan que ser necesariamente mensuales.

4.2 Política de remuneración de Juntas Directivas y Comités Asesores de Junta

4.2.1 Antecedentes

En virtud de lo establecido en los artículos 2.5.3.1.1¹⁵, 2.5.3.1.3¹⁶ y 2.5.1.4¹⁷ del Decreto 1068 de 2015, le corresponde al Ministerio de Hacienda y Crédito Público fijar la remuneración de las juntas y consejos directivos de los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado y sociedades de economía mixta asimiladas a éstas, o en aquellas en las cuales la Nación tenga participación mayoritaria, de acuerdo al nivel de activos de las respectivas empresas¹⁸.

¹⁵ **ARTÍCULO 2.5.3.1.1. Fijación de honorarios de miembros de juntas o consejos directivos de entidades públicas.** De conformidad con el numeral 15 del artículo 6 del Decreto 4712 de 2008, los honorarios de los miembros de juntas o consejos directivos de los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado y sociedades de economía mixta asimiladas a éstas, o en aquellas en las cuales la Nación tenga participación mayoritaria, serán fijados por el Ministro de Hacienda y Crédito Público.

¹⁶ **ARTÍCULO 2.5.3.1.3. Fijación de honorarios por asambleas de accionistas o juntas de socios.** Los honorarios de los miembros de juntas de socios o consejos directivos de las sociedades de economía mixta y de las sociedades a las cuales no se aplique el artículo primero, serán fijados por las respectivas asambleas de accionistas o juntas de socios. Igualmente los honorarios para los miembros de los comités o comisiones de las mismas juntas de socios o consejos directivos.

¹⁷ **ARTÍCULO 2.5.3.1.4. Criterios para la fijación de honorarios.** Para la fijación de los honorarios de los miembros de juntas o consejos directivos, comités o comisiones de las mismas, a que se refieren los Artículos anteriores, deberán tenerse en cuenta los siguientes criterios:

1. Se fijarán por resolución, en Unidades de Valor Tributario -UVT vigentes, por sesión.
2. Se establecerán, entre otros, de acuerdo con el nivel de activos del respectivo establecimiento público, empresa industrial y comercial del estado, sociedad de economía mixta o sociedad en que la Nación posea participación mayoritaria, y tomando en consideración las disponibilidades presupuestales de la respectiva entidad y su viabilidad financiera.
3. Por las sesiones realizadas en un mismo día solo podrá pagarse el equivalente a una (1) sesión.
4. Por las reuniones de juntas o consejos directivos no presenciales, se pagarán los honorarios establecidos para las sesiones presenciales, previa modificación de los estatutos sociales o aprobación por la asamblea general de accionistas, según corresponda

¹⁸ Numeral 2 del Art 1 del Decreto 2561 de 2009: “Se establecerán, entre otros, de acuerdo al nivel de activos del respectivo establecimiento público, empresa industrial y comercial del Estado, sociedad de economía mixta o sociedad en que la Nación posea participación mayoritaria, y tomando en consideración las disponibilidades presupuestales de la respectiva entidad y su viabilidad financiera”

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



En virtud de las anteriores disposiciones, el Comité de Activos en sesiones No. 50¹⁹ del 2 de marzo de 2012 y No. 54²⁰ del 19 de febrero de 2013 y No. 101²¹ del 9 de marzo de 2020, respectivamente, aprobó una tabla de remuneración de las Juntas Directivas de las empresas partiendo del valor de los activos o activos administrados en SMMLV de las mismas, así como otras disposiciones en cuanto que los Comités de Junta fueran remunerados que la misma manera que las Juntas y que el Presidente de la Junta, en virtud de sus funciones y obligaciones, recibiera una remuneración adicional del 20%. De manera posterior, el Comité de Activos No. 115 del 25 de enero de 2022, de acuerdo con la metodología establecida en el Decreto 1882 de 2021, actualizó la Tabla a la Unidad de Valor Tributario (UVT). (Ver columnas 1 y 2 de Tabla No. 6 Política por nivel de activos)

Tabla No. 6 – Política por nivel de activos

Activos o Activos Administrados	Honorario Máximo en SMMLV	Honorario Maximo en UVT
	(1)	(2)
Mayor a 15 Bn	6,00	150,1365
5 a 15 Bn	4,50	112,6024
2,5 a 5 Bn	4,00	100,0910
1 a 2,5 Bn	3,00	75,0682
De 500.000 Mill a 1 Bn	2,75	68,8126
De 250.000 a 500.000 Mill	2,50	62,5569
De 100.000 a 250.000 Mill	2,00	50,0455
Menos de 100.000 Mill	1,50	37,5341

Por su parte el Plan Nacional de Desarrollo en su Artículo 313²² de la Ley 2294 de 2023, estableció que los “(...) honorarios de los miembros de juntas o consejos directivos, actualmente

¹⁹ C.A No. 50 del 5-mar-2012 En las compañías en donde el objeto es la administración de recursos de terceros, se podrá ponderar el nivel de activos de las compañías con el nivel de activos administrados para utilizar la tabla

²⁰ C.A No. 54 del 19-feb-2013 Los comités establecidos por las Juntas Directivas, sean remunerados de la misma manera que las Juntas Directivas.

²¹ C.A No. 101 del 9-mar-2020 Reconocer una remuneración adicional del 20% al Presidente de la Juntas Directivas en virtud de sus funciones y obligaciones

²² **ARTÍCULO 313. UNIDAD DE VALOR BÁSICO -UVB-.** Créase la Unidad de Valor Básico -UVB-. El valor de la Unidad de Valor Básico -UVB- se reajustará anualmente en la variación del Índice de Precios al Consumidor-IPC- sin alimentos ni regulados, certificado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE-, en el periodo comprendido entre el primero (1) de octubre del año anterior al año considerado y la misma fecha del año inmediatamente anterior a este.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público publicará mediante Resolución antes del primero (1) de enero de cada año, el valor de la Unidad de Valor Básico -UVB- aplicable para el año siguiente.

El valor de la UVB para el año 2023 será de diez mil pesos (\$10.000.00).

Todos los cobros; sanciones; multas; tarifas; requisitos financieros para la constitución, la habilitación, la operación o el funcionamiento de empresas públicas y/o privadas; requisitos de capital, patrimonio o ingresos para acceder y/o ser beneficiario de programas del estado; montos máximos establecidos para realizar operaciones financieras; montos

denominados y establecidos con base en salarios mínimos o en Unidades de Valor Tributario - UVT-, deberán ser calculados con base en su equivalencia en términos de la Unidad de Valor Básico -UVB- del año 2023, conforme lo dispuesto en este artículo” (Subraya fuera de texto).

4.2.2 Definición Política de Remuneración

Partiendo de la anterior disposición legal y de la política de remuneración de Juntas Directivas aprobada por el Comité de Activos, a continuación, se establece la metodología para actualizar la Tabla de Remuneración de Juntas Directivas en Unidades de Valor Básico – UVB, partiendo del procedimiento establecido en el Artículo 313 de la Ley 2294 de 2023:

1. De UVTs a Unidad de Valor Básico²³ - UVBs:

$$\text{Remuneración en UVB} = \left(\frac{\text{Remuneración en UVTs} \times \text{Vr. UVT 2023}}{\text{Vr. UVB 2023}} \right) \times \text{Vr UVB 2024}$$

Aplicando la fórmula anterior, se actualiza la Tabla de Remuneración de Juntas Directivas en UVB's²⁴ así como la Política de Remuneración por Empresa de acuerdo con sus activos (Anexo 2), tal como queda indicando en la columna (4), así como la remuneración indicativa para la vigencia 2024, queda establecida de la siguiente manera: (Ver tabla No. 7). De acuerdo con lo aprobado por el Comité de Activos en sesión No. 126, se mantienen las remuneraciones vigentes de las Juntas Directivas en el equivalente a la UVB, ya fuera, por las Asambleas de Accionistas o las Resoluciones emitidas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Tabla No. 7 Política de remuneración de Juntas Directivas en Unidad de Valor Básico - UVB

mínimos establecidos para el pago de comisiones y contraprestaciones definidas por el legislador; cuotas asociadas al desarrollo de actividades agropecuarias y de salud; clasificaciones de hogares, personas naturales y personas jurídicas en función de su patrimonio y/o sus ingresos; incentivos para la prestación de servicio público de aseo; y honorarios de los miembros de juntas o consejos directivos, actualmente denominados y establecidos con base en salarios mínimos o en Unidades de Valor Tributario - UVT-, deberán ser calculados con base en su equivalencia en términos de la Unidad de Valor Básico -UVB- del año 2023, conforme lo dispuesto en este artículo.

²³ Mediante Resolución 3268 de 2023 del MHCP se estableció el valor de la UVB para la vigencia 2024 en \$10.951 pesos.

²⁴ El resultado se aproxima a cero decimales.

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



Activos o Activos Administrados	Honorario Máximo en SMMLV (1)	Honorario Maximo en UVT (2)	Honorario 2023 (3) = (2) x Vr UVT \$42.412	Honorario Maximo en UVB \$10.000 (4) = (3) / Vr UVB \$10.000	Honorario Maximo UVBs 2024 (5) = (4) x \$10.951	Honorario Maximo UVTs 2024 (6) = (2) x \$47.065
Mayor a 15 Bn	6,00	150,1365	6.367.589	637	6.975.787	7.066.174
5 a 15 Bn	4,50	112,6024	4.775.693	478	5.234.578	5.299.632
2,5 a 5 Bn	4,00	100,0910	4.245.059	425	4.654.175	4.710.783
1 a 2,5 Bn	3,00	75,0682	3.183.792	318	3.482.418	3.533.085
De 500.000 Mill a 1 Bn	2,75	68,8126	2.918.480	292	3.197.692	3.238.665
De 250.000 a 500.000 Mill	2,50	62,5569	2.653.163	265	2.902.015	2.944.240
De 100.000 a 250.000 Mill	2,00	50,0455	2.122.530	212	2.321.612	2.355.391
Menos de 100.000 Mill	1,50	37,5341	1.591.896	159	1.741.209	1.766.542

Por último, aun teniendo en cuenta que el Parágrafo 3 del Artículo 313 del PND, estableció que para el caso de los “(...) honorarios de los miembros de juntas o consejos directivos, que se encuentren en firme o ejecutoriados con anterioridad al 1 de enero de 2024, se mantendrán determinados en salarios mínimos o en Unidades de Valor Tributario -UVT-, según el caso”, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público procederá a actualizar la remuneración de Juntas Directivas en la nueva Unidad de Valor Básico - UVB, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 313 del Plan Nacional de Desarrollo.

Con base en la anterior tabla se establece la siguiente política de remuneración de Juntas Directivas y Comités Asesores de Junta de las empresas con participación directa o indirecta:

- Al Presidente de la Junta Directiva se le reconoce un 20% adicional de los honorarios por funciones y obligaciones, solo para las sesiones de Junta Directiva.
- Los Comités Asesores de Junta Directiva serán remunerados igual que las Juntas Directivas y solo a miembros de Junta que pertenecen a los mismos. El presidente del Comité no tendrá ninguna remuneración adicional.

En cuanto al funcionamiento del órgano directivo, la Administración de las Empresas en conjunto con su Junta Directiva, en ejercicio de realizar una planeación adecuada de i) Asamblea General de Accionistas, ii) rendiciones de cuentas, iii) seguimiento a los temas relevantes y estratégicos de Junta Directiva, iv) aprobación y revisión del plan estratégico y presupuesto de la siguiente vigencia, entre otros, deberá aprobar a más tardar en la primera Junta Directiva de cada vigencia, el plan de trabajo y cronograma ordinario de Junta Directiva y de sus Comités de Junta, con el objeto que éste sea conocido por parte de los miembros de Junta Directiva para que puedan programar su agenda y contar con el debido tiempo y permanencia durante la totalidad del tiempo requerido para las sesiones de Junta Directiva.

Por su parte la Dirección General de Participaciones Estatales a través de los Gestores de Propiedad que representen los intereses del Accionista en las Asambleas Ordinarias de Accionistas, dará lineamientos de austeridad a las empresas y sus Juntas Directivas sobre:

- i) La importancia de tener un plan de trabajo de las Juntas Directivas
- ii) Propender por la no realización de sesiones extraordinarias, cuyas citaciones deben tener carácter excepcional.
- iii) Evitar incurrir en gastos prescindibles en la realización de las mismas, entre otros.

Anexo 1 – Definición tamaño de Juntas Directivas

La política de estructuración de Juntas Directivas del portafolio de empresas societarias y no societarias con participación estatal, que gestiona el Ministerio de Hacienda y Crédito Público por tener participación directa o indirecta, descrita en el numeral **3. Criterios para determinar el tamaño de las Juntas Directivas**, fue definida teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- El monto de los Ingresos Operacionales y Activos Totales de las empresas.
- Si la actividad principal de la empresa para su ejecución se soporta en contratos de gestión.
- Si las empresas del sector financiero que adicional a sus operaciones crediticias, administren fondos y tengan que destinar un porcentaje de sus utilidades a fortalecer dicho fondo.
- En los casos en donde la Nación o la matriz de la empresa, haya suscrito acuerdos de accionistas, se considera mantener la estructura de la Junta Directiva acordada en el mismo, mientras se mantenga vigente dicho acuerdo

1. Metodología Criterios Cuantitativos:

Se tomó el monto de los Ingresos Operacionales y los Activos Totales de los estados financieros al corte del 31 de diciembre de 2022 auditados y aprobados de las 37 empresas que conforman la muestra (Tabla 1), y se calculó el promedio, desviación estándar y coeficiente de variación, excluyendo de la muestra a Ecopetrol, que, por el tamaño de sus cifras en comparación con las demás empresas del portafolio, distorsiona cualquier análisis estadístico.

Así mismo y con el objeto de obtener una muestra más homogénea, se determinó que el evento que el coeficiente de variación del promedio de los datos esté por encima de 1,5 desviaciones

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



estándar, se debe normalizar la muestra, con el objeto de eliminar los datos extremos que puedan afectar la dispersión de la información tomada.

1.1 Empresas con Juntas Directivas de 9 miembros.

Basados en la metodología anterior, se realizó en primera instancia un análisis estadístico de los Ingresos Operacionales y Activos de las empresas (Tabla 2), para definir los criterios para determinar que empresas, por ingresos y activos, deben tener Juntas Directivas de 9 miembros.

Tabla 1 – Empresas con Participación Estatal excluyendo Ecopetrol - En Millones COP

Empresa	Ingresos Operacionales	Desviación Promedio	Activos	Desviación Promedio
CEDELCA	\$ 34.892	0,03	\$ 782.459	0,17
CEDENAR	\$ 563.129	0,45	\$ 763.144	0,16
DISPAC	\$ 223.340	0,18	\$ 353.222	0,08
EEDAS	\$ 7.691	0,01	\$ 54.173	0,01
ELECTROCAQUETA	\$ 220.048	0,18	\$ 168.889	0,04
ELECTROHUILA	\$ 697.886	0,56	\$ 954.072	0,21
EMSA	\$ 687.861	0,55	\$ 774.983	0,17
GECELCA	\$ 1.405.970	1,13	\$ 3.802.940	0,82
GENSA	\$ 732.657	0,59	\$ 874.219	0,19
URRÁ	\$ 442.371	0,36	\$ 1.674.988	0,36
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	\$ 3.268.120	2,63	\$ 33.972.094	7,33
BANCOLDEX	\$ 874.972	0,70	\$ 12.482.614	2,69
FDN	\$ 1.014.297	0,81	\$ 7.311.801	1,58
FIDUAGRARIA	\$ 53.517	0,04	\$ 60.667	0,01
FIDUCOLDEX	\$ 32.719	0,03	\$ 64.750	0,01
FIDUPREVISORA	\$ 211.570	0,17	\$ 334.286	0,07
FINAGRO	\$ 861.760	0,69	\$ 17.156.757	3,70
FINETER	\$ 1.167.253	0,94	\$ 13.409.823	2,89
FNG - FONDO NACIONAL DE GARANTIAS	\$ 1.247.919	1,00	\$ 5.779.541	1,25
GRUPO BICENTENARIO SAS	\$ 1.314.053	1,06	\$ 11.724.297	2,53
LA PREVISORA	\$ 1.859.686	1,49	\$ 3.586.862	0,77
POSITIVA	\$ 1.520.650	1,22	\$ 6.410.940	1,38
ENTERRITORIO	\$ 126.868	0,10	\$ 679.123	0,15
FNA	\$ 1.566.534	1,26	\$ 11.610.338	2,51
ICETEX	\$ 1.043.310	0,84	\$ 7.991.000	1,72
AMB	\$ 192.039	0,15	\$ 1.063.789	0,23
ARTESANIAS DE COLOMBIA	\$ 36.667	0,03	\$ 51.808	0,01

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



Empresa	Ingresos Operacionales	Desviación Promedio	Activos	Desviación Promedio
CENTROABASTOS	\$ 12.763	0,01	\$ 461.586	0,10
CISA	\$ 105.168	0,08	\$ 283.643	0,06
COLTEL	\$ 7.864.058	6,32	\$ 14.811.925	3,20
EIS CUCUTA	\$ 20.231	0,02	\$ 747.030	0,16
GRANABASTOS	\$ 8.877	0,01	\$ 194.989	0,04
NUEVA EPS	\$ 14.775.966	11,87	\$ 5.913.637	1,28
SAE SAS	\$ 64.076	0,05	\$ 31.823	0,01
SATENA	\$ 270.645	0,22	\$ 278.581	0,06
SERVICIOS POSTALES NACIONALES 4-72	\$ 280.761	0,23	\$ 228.201	0,05

Del análisis estadístico de la muestra se identificó que los Ingresos Operacionales y Activos Totales tienen un alto coeficiente de variación del 2,17 y 1,53 respectivamente (ver Tabla 2), por lo tanto, se hizo necesario normalizar la muestra tomando como rango los valores individuales de cada empresa que tuvieran una dispersión acotada entre 0,5 y 1,5 desviaciones estándar (Ver Tabla No. 1 los datos sombreados en verde).

Tabla 2 – Resultados estadísticos muestra de las 36 empresas – En Millones

Resultados	Ingresos Operacionales	Activos
Promedio	\$ 1.244.731	\$ 4.634.583
Desviación Estándar	\$ 2.704.125	\$ 7.102.876
Coeficiente de Variación	2,17	1,53

Con la muestra normalizada de los ingresos y de los Activos Totales (ver tabla 3), se obtuvieron unos promedios con coeficiente de variación acotados del 0,33 y 0,28 respectivamente (Ver Tabla 4), y por lo tanto, de acuerdo con el criterio de dispersión fijado, la muestra cumple para determinar el promedio de ingresos y activos para establecer el criterio de tamaño de las Juntas Directivas de nueve (9) miembros, tal como se muestra a continuación:

Tabla No. 3 – Muestra Normalizada – En Millones

Empresa	Ingresos Operacionales	Desviación Promedio	Activos	Desviación Promedio
ELECTROHUILA	\$ 697.886	0,56	\$ 954.072	0,21
EMSA	\$ 687.861	0,55	\$ 774.983	0,17
GECELCA	\$ 1.405.970	1,13	\$ 3.802.940	0,82
GENSA	\$ 732.657	0,59	\$ 874.219	0,19
BANCOLDEX	\$ 874.972	0,70	\$ 12.482.614	2,69
FDN	\$ 1.014.297	0,81	\$ 7.311.801	1,58

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



Empresa	Ingresos Operacionales	Desviación Promedio	Activos	Desviación Promedio
FINAGRO	\$ 861.760	0,69	\$ 17.156.757	3,70
FINDETER	\$ 1.167.253	0,94	\$ 13.409.823	2,89
FNG	\$ 1.247.919	1,00	\$ 5.779.541	1,25
GRUPO BICENTENARIO SAS	\$ 1.314.053	1,06	\$ 11.724.297	2,53
LA PREVISORA	\$ 1.859.686	1,49	\$ 3.586.862	0,77
POSITIVA	\$ 1.520.650	1,22	\$ 6.410.940	1,38
FNA	\$ 1.566.534	1,26	\$ 11.610.338	2,51
ICETEX	\$ 1.043.310	0,84	\$ 7.991.000	1,72
NUEVA EPS	\$ 14.775.966	11,87	\$ 5.913.637	1,28

Obtenidos los promedios de los Ingresos Operacionales y Activos Totales de la muestra normalizada (Tabla No. 4), se determinó como rangos para determinar las Juntas de 9 miembros que cumplan la doble condición de tener Ingresos Operacionales superiores a 29.997.000 UVTs y Activos Totales superiores a 134.196.000 UVTs, equivalente a \$1.140.000 millones y \$5.100.000 millones, respectivamente (ver Tabla 4 – Aproximación Decenas).

Tabla No. 4 – Resultados muestra normalizada - Millones

Muestra Normalizada	Ingresos Operacionales	Activos
Promedio	\$ 1.142.486	\$ 5.098.784
Desviación Estándar	\$ 380.786	\$ 1.650.924
Coeficiente de Variación	0,33	0,32

Aproximación Decenas

Promedio - Millones	\$ 1.140.000	\$ 5.100.000
En UVTs (\$38.004 de 2022)	29.997.000	134.196.000
UVT 2022	\$ 38.004	

De acuerdo al análisis cuantitativo anterior, las empresas con Juntas Directivas de 9 miembros son las siguientes:

Tabla No. 5 – Empresas con Juntas Directivas de 9 miembros por variables cuantitativas.

Empresa	Ingresos	Activos
ECOPETROL	\$ 134.649.156	\$ 216.847.697
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	\$ 3.268.120	\$ 33.972.094
FINDETER	\$ 1.167.253	\$ 13.409.823
FNG - FONDO NACIONAL DE GARANTIAS	\$ 1.247.919	\$ 5.779.541

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



GRUPO BICENTENARIO SAS	\$ 1.314.053	\$ 11.724.297
POSITIVA	\$ 1.520.650	\$ 6.410.940
FNA - FONDO NACIONAL DEL AHORRO	\$ 1.566.534	\$ 11.610.338
COLTEL	\$ 7.864.058	\$ 14.811.925
NUEVA EPS	\$ 14.775.966	\$ 5.913.637

1.2 Empresas con Juntas Directivas de siete (7) miembros.

Partiendo de la misma metodología, para calcular los criterios de las Juntas Directivas de siete (7) miembros, se tomó la misma muestra de empresas excluyendo las empresas que cumplieron con el criterio de estructura de Junta Directiva de nueve (9) miembros (28 empresas), tal como se muestra en la Tabla No. 6.

Tabla No. 6 – Empresas con Participación Estatal excluyendo las empresas de nueve (9) miembros

Empresa	Ingresos Operacionales	Desviación Promedio	Activos Totales	Desviación Promedio
CEDELCA	\$ 34.892	0,08	\$ 782.459	1,80
CEDENAR	\$ 563.129	1,30	\$ 763.144	1,76
DISPAC	\$ 223.340	0,51	\$ 353.222	0,81
EEDAS	\$ 7.691	0,02	\$ 54.173	0,12
ELECTROCAQUETA	\$ 220.048	0,51	\$ 168.889	0,39
ELECTROHUILA	\$ 697.886	1,61	\$ 954.072	2,20
EMSA	\$ 687.861	1,59	\$ 774.983	1,79
GECELCA	\$ 1.405.970	3,24	\$ 3.802.940	8,77
GENSA	\$ 732.657	1,69	\$ 874.219	2,02
URRA	\$ 442.371	1,02	\$ 1.674.988	3,86
BANCOLDEX	\$ 874.972	2,02	\$ 12.482.614	28,78
FDN	\$ 1.074.221	2,48	\$ 7.311.801	16,86
FIDUAGRARIA	\$ 53.517	0,12	\$ 60.667	0,14
FIDUCOLDEX	\$ 32.719	0,08	\$ 64.750	0,15
FIDUPREVISORA	\$ 211.570	0,49	\$ 334.286	0,77
FINAGRO	\$ 861.760	1,99	\$ 17.156.757	39,55
LA PREVISORA	\$ 1.859.686	4,29	\$ 3.586.862	8,27
ENTERRITORIO	\$ 126.868	0,29	\$ 679.123	1,57
ICETEX	\$ 1.043.310	2,41	\$ 7.991.000	18,42
AMB	\$ 192.039	0,44	\$ 1.063.789	2,45
ARTESANIAS DE COLOMBIA	\$ 36.667	0,08	\$ 51.808	0,12
CENTROABASTOS	\$ 12.763	0,03	\$ 461.586	1,06
CISA	\$ 105.168	0,24	\$ 283.643	0,65

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



Empresa	Ingresos Operacionales	Desviación Promedio	Activos Totales	Desviación Promedio
EIS CUCUTA	\$ 20.231	0,05	\$ 747.030	1,72
GRANABASTOS	\$ 8.877	0,02	\$ 194.989	0,45
SAE SAS	\$ 64.076	0,15	\$ 31.823	0,07
SATENA	\$ 270.645	0,62	\$ 278.581	0,64
SERVICIOS POSTALES NACIONALES 4-72	\$ 280.761	0,65	\$ 228.201	0,53

Del análisis de la muestra de las 28 empresas, se identificó que el coeficiente de variación de los Ingresos Operacionales es aceptable, mientras que los Activos Totales tienen un alto coeficiente de variación del 1,83 (ver Tabla 7), por lo tanto, se normalizó la muestra de los Activos Totales tomando como rango los valores individuales de cada empresa que tuvieran una dispersión acotada entre 0,5 y 1,5 desviaciones estándar (Ver Tabla No. 6 en la columna Activos Totales los datos sombreados en verde).

Tabla 7 - Resultados estadísticos muestra de las 28 empresas - En millones COP

Resultados	Ingresos Operacionales	Activos Totales
Promedio	\$ 433.775	\$ 2.257.586
Desviación Estándar	\$ 482.955	\$ 4.133.315
Coeficiente de Variación	1,11	1,83

Con la información de los Ingresos Operacionales (ver tabla 6) y la muestra normalizada los Activos Totales (ver tabla 8), se obtuvieron unos promedios con coeficiente de variación acotados del 1,11 y 0,52 respectivamente (Ver Tabla 9), y, por lo tanto, de acuerdo con el criterio de dispersión fijado, las dos muestras cumplen para determinar el promedio de ingresos y activos para establecer el criterio de tamaño de las Juntas de 7 miembros, tal como se muestra a continuación:

Tabla No. 8 - Muestra Normalizada – En Millones

Empresa	Activos Totales	Desviación Promedio
DISPAC	\$ 353.222	0,81
FIDUPREVISORA	\$ 334.286	0,77
CENTROABASTOS	\$ 461.586	1,06
CISA - CENTRAL DE INVERSIONES	\$ 283.643	0,65
SATENA	\$ 278.581	0,64
SERVICIOS POSTALES NACIONALES 4-72	\$ 228.201	0,53

Obtenidos los promedios de los Ingresos Operacionales y Activos Totales de la muestra normalizada (Tabla No. 9), se determinó como rangos para determinar las Juntas de 7 miembros

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



que cumplan, a partir del límite de las Juntas Directivas de 9 miembros, la doble condición de tener Ingresos Operacionales entre 11.315.000 UVTs y 29.997.000 UVTs y Activos Totales entre 8.420.000 y 134.196.000 UVTs, respectivamente (ver Tabla 9 – Aproximación Decenas).

Tabla 9 – Resultados muestra normalizada

Muestra Normalizada	Ingresos Operacionales	Activos Totales
Promedio	\$ 433.775	\$ 323.253
Desviación Estándar	\$ 482.955	\$ 167.097
Coeficiente de Variación	1,11	0,52

Aproximación Decenas	Ingresos Operacionales	Activos Totales
Promedio	\$ 430.000,00	\$ 320.000,00
En UVTs (\$38.004 de 2023)	11.315.000	8.420.000

De acuerdo con el análisis cuantitativo anterior, las empresas con Juntas Directivas de siete (7) miembros son las siguientes:

Tabla No. 10 - Empresas con Juntas Directivas de siete (7) miembros por variables cuantitativas.

Empresa	Ingresos Operacionales	Activos Totales
CEDENAR	\$ 563.129	\$ 763.144
ELECTROHUILA	\$ 697.886	\$ 954.072
EMSA	\$ 687.861	\$ 774.983
GECELCA	\$ 1.405.970	\$ 3.802.940
GENSA	\$ 732.657	\$ 874.219
URRA	\$ 442.371	\$ 1.674.988
BANCOLDEX	\$ 874.972	\$ 12.482.614
FDN - FINANCIERA DE DESARROLLO NACIONAL	\$ 1.074.221	\$ 7.311.801
FINAGRO	\$ 861.760	\$ 17.156.757
LA PREVISORA	\$ 1.859.686	\$ 3.586.862
ICETEX	\$ 1.043.310	\$ 7.991.000

1.3 Empresas con Juntas Directivas de cinco (5) miembros.

Las empresas que no cumplen con los criterios cuantitativos de los numerales 1 y 2 anteriores, se tendrán como Juntas Directivas de cinco (5) miembros, es decir que cumplan la doble

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



condición de tener Ingresos Operacionales inferiores a 29.997.000 UVTs y Activos Totales inferiores a 8.420.000 UVTs, respectivamente, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla No. 11 – Empresas con Juntas Directivas de cinco (5) miembros por variables cuantitativas

Empresa	Ingresos Operacionales	Activos Totales
CEDELCA	\$ 34.892	\$ 782.459
DISPAC	\$ 223.340	\$ 353.222
EEDAS	\$ 7.691	\$ 54.173
ELECTROCAQUETA	\$ 220.048	\$ 168.889
FIDUAGRARIA	\$ 53.517	\$ 60.667
FIDUCOLDEX	\$ 32.719	\$ 64.750
FIDUPREVISORA	\$ 211.570	\$ 334.286
ENTERRITORIO	\$ 126.868	\$ 679.123
AMB - ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA	\$ 192.039	\$ 1.063.789
ARTESANIAS DE COLOMBIA	\$ 36.667	\$ 51.808
CENTROABASTOS	\$ 12.763	\$ 461.586
CISA - CENTRAL DE INVERSIONES	\$ 105.168	\$ 283.643
EIS CUCUTA	\$ 20.231	\$ 747.030
GRANABASTOS - GRAN CENTRAL DE ABASTOS DEL CARIBE	\$ 8.877	\$ 194.989
SAE SAS - SOCIEDAD DE ACTIVOS ESPECIALES	\$ 64.076	\$ 31.823
SATENA	\$ 270.645	\$ 278.581
SERVICIOS POSTALES NACIONALES 4-72	\$ 280.761	\$ 228.201

2. Criterios Cualitativos

Las empresas que tengan suscritos acuerdos de accionistas en donde, entre otros, se tenga determinada la conformación de la Junta Directiva o que la empresa tenga contratos de gestión para el desarrollo de su objeto social, tendrán la siguiente conformación:

Tabla No. 12 – Criterios Cualitativos

Política N°	Política	Miembros
4	Si la actividad principal de la empresa es la ejecución de contratos de gestión.	5
5	Empresas del sector financiero que adicional a sus operaciones crediticias, administren fondos y tengan que destinar un porcentaje de sus utilidades a fortalecer dicho fondo.	9

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



6	En los casos en donde la Nación o la matriz de la empresa, haya suscrito acuerdos de accionistas, se mantendrá la estructura de la Junta Directiva acordada en el mismo, mientras se mantenga vigente dicho acuerdo	Acuerdo de Accionistas
---	---	------------------------

2.1 Contratos de Gestión

Dentro del portafolio se tienen 3 empresas que tienen suscritos Contratos de Gestión para el desarrollo de su objeto contractual, y por lo tanto la gestión de la Junta Directiva está enfocada al seguimiento de la ejecución del contrato y los temas administrativos de la empresa y por lo tanto no requieren de una Junta Directiva más robusta, en número de miembros, independiente del análisis cuantitativo de los ingresos y activos totales de dichas empresas. (ver Tabla 13)

Tabla 13 – Empresas con Contratos de Gestión

Empresa	Ingresos operacionales	Activos totales	Miembros de Junta Directiva
CEDELCA	\$ 34.892	\$ 782.459	5
DISPAC	\$ 223.340	\$ 353.222	5
EEDAS	\$ 7.691	\$ 54.173	5

2.2 Empresas del sector financiero con administración de fondos

Las empresas del sector financiero que adicional a sus operaciones crediticias en desarrollo de su objeto social y que disposición de la ley administren fondos y tengan que destinar un porcentaje de sus utilidades a fortalecer dicho fondo, independiente del análisis cuantitativo de los ingresos y activos totales de dichas empresas, dichas empresas tendrán Juntas Directivas de 9 miembros.

Tabla 14 – Empresas Crediticias que gestionan fondos

Empresa	Ingresos operacionales	Activos	Miembros de Junta Directivas
FINAGRO	\$ 861.760	\$ 17.156.757	9

2.3 Acuerdo de Accionistas

Las empresas en donde la Nación o la matriz de la empresa, haya suscrito acuerdos de accionistas, se mantendrá la estructura de la Junta Directiva acordada en el mismo, mientras se mantenga vigente dicho acuerdo, sin perjuicio que se acuerde con los demás accionistas acoger la presente política:

Tabla 14 – Empresas con Acuerdo de Accionista

**POLÍTICA DE ESTRUCTURACIÓN Y REMUNERACIÓN DE
JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS CON
PARTICIPACIÓN ESTATAL**



Empresa	Ingresos Operacionales	Activos Totales	Miembros de Junta Directiva
FDN - Financiera de Desarrollo Nacional	\$ 1.074.221	\$ 7.311.801	9
AMB - ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA	\$ 192.039	\$ 1.063.789	7 Principales y 7 Suplentes
COLTEL	\$ 7.864.058	\$ 14.811.925	10 Principales
NUEVA EPS	\$ 14.775.966	\$ 5.913.637	5 Principales y 5 Suplentes