



Hacienda

MANUAL PARA MIEMBROS DE JUNTAS DIRECTIVAS





Hacienda

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Ministro de Hacienda y Crédito Público
Ricardo Bonilla

Viceministro General
Diego Guevara

Viceministro Técnico
María Fernanda Valdés

Directora General de Participaciones
Estatales
Piedad Muñoz

Oficina Asesora de Comunicaciones:

Jefe de Comunicaciones: **Edgar Laiton**

Asesora de Comunicaciones: **Paola Ramírez**

Diseño: **Jenny F. Castiblanco**

Edición
Octubre 2023

Se permite la reproducción del contenido
en esta obra, siempre y cuando se cite la
fuente



Hacienda

Este documento no pretende ser un manual de referencia exhaustiva donde se detalle cada caso al que se enfrentará un miembro de Junta Directiva, pero sí procura mostrarle al lector los elementos primordiales a tener en cuenta, en el momento de asumir a una responsabilidad de estas características.





Tabla de contenido

1.	OBJETIVO - ALCANCE DEL MANUAL.....	6
2.	CUALIDADES DE UN POSTULANTE A MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA.....	6
3.	FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS	7
3.1.	Rol básico - Propósito	7
3.1.1.	Funciones principales de una Junta Directiva.....	7
	Ilustración 1: Roles de actores corporativos	10
	Ilustración 2: Balance labor de una Junta	10
3.1.2.	Códigos de Propiedad	11
3.2.	Principios, deberes y responsabilidades del miembro de Junta.....	12
3.2.1.	Principios	12
3.2.2.	Deberes	14
3.2.3.	Responsabilidades	19
3.2.4.	Acciones judiciales para hacer efectiva la responsabilidad de los administradores.....	21
3.2.5.	Derechos.....	23
3.3.	Información básica de referencia permanente.....	25
3.3.1	Documento de creación de la empresa – estatutos.....	26
3.3.2	Reglamento de la Junta Directiva	26
3.3.3	Reglamento de Comités de Junta Directiva.....	26
3.3.4	Manual de contratación.....	26
3.4.	Organización de la Junta Directiva.....	26
3.4.1	El papel del Presidente y el Secretario.....	26
3.5.	Plan anual de reuniones. Paquete de reportes.....	28
	Tabla 1: Ejemplo de Plan Anual de Reuniones - Junta	29
3.5.1	Normas de asistencia.....	30
3.6.	Agenda.....	30
3.6.1	Clasificación de temas en el orden del día (informativo, estratégico, decisorio).....	30
3.6.2	Determinación de la agenda (formatos).....	31
3.7.	Comités	32
3.7.1	Creación. Propósito	32
3.7.2	Integrantes.....	33



3.7.3	Tipos de comité.....	33
3.8.	Documentos financieros	35
3.8.1	Estado de situación financiera, estado de resultados y presupuesto 36	
3.9.	Planeación estratégica y seguimiento presupuestal.....	37
3.10.	Revisión de actas de junta	38
3.11.	Honorarios y gastos del miembro de JD	40
3.12.	Proceso de retiro como miembro de JD.....	42
4.	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE UNA JUNTA DIRECTIVA – REPORTES..	43
4.1	Evaluación Junta Directiva.....	43
4.2	Tipos de reporte	44
4.2.1	Informe de Gestión.....	44
4.2.2	Informes al Ministerio de Hacienda.....	45
4.2.3	Reuniones de seguimiento.....	45
4.2.4	Evaluaciones	45



1. OBJETIVO - ALCANCE DEL MANUAL

El propósito de la presente guía es proporcionar las herramientas y lineamientos básicos a los miembros de Juntas Directivas de empresas en donde la Nación - Ministerio de Hacienda y Crédito Público - tiene participación accionaria para que éstos puedan ejercer su rol de manera apropiada, de forma tal que los intereses del Estado se vean representados con profesionalismo y principios éticos a través de una eficiente labor de dirección y control de las compañías, con el fin último de generar el mayor valor económico y social¹ posible para el Estado y la empresa.

2. CUALIDADES DE UN POSTULANTE A MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA

Para el cabal cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva, los miembros de las Juntas Directivas deben tener las competencias y calidades necesarias para ejercer adecuadamente su rol de miembro/administrador.

Vale la pena resaltar que las calidades requeridas de un miembro de Junta pueden variar por, entre otras, las necesidades propias (situación actual) de la empresa al momento de ser elegido, así como el tipo de actividades que desarrolla la empresa.

Entre las características/cualidades que se buscan en un miembro de Junta Directiva se encuentran:

- **Integridad.** Los miembros de Junta Directiva deben ser íntegros en su actuar debiendo estar comprometidos a desarrollar las obligaciones fiduciarias con rectitud y honestidad "haciendo honor al cargo" y dando cumplimiento a las funciones definidas tanto en los estatutos y como en las disposiciones legales asociadas al cargo
- **Compromiso.** Los miembros de Junta Directiva deben estar comprometidos con el desarrollo del objeto social y empresarial debiendo en todo caso estar informados y destinar el tiempo necesario para poder participar activamente y tomar las decisiones informadas.
- **Estrategia.** Los miembros de Junta Directiva deben conocer a profundidad el negocio de la empresa, sus líneas de producción, políticas y problemas para así diseñar y ayudar en el diseño e implementación de estrategias para el mejoramiento del negocio.

¹ Los objetivos de política pública son definidos por la OCDE como responsabilidades y obligaciones especiales para fines sociales que van más allá de las actividades comerciales. En Conpes 3851 de 2015 y 3927 de 2018.



- **Crítico.** Los miembros de Junta Directiva deben analizar la información de la empresa (tanto la presentada para las Juntas como la que requiera a efectos de tomar decisiones informadas), debiendo hacer una auditoría de la misma a efectos de generar valor con base en sus conocimientos de la misma.
- **Diplomático.** Los miembros de Junta Directiva deben obrar con rectitud, responsabilidad, honestidad, respeto a sus pares y demás empleados, siempre siendo fieles a los principios que lo representan y que representan a la organización.

3. FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

3.1. Rol básico - Propósito²

La Junta Directiva es uno de los tres actores corporativos principales en el Gobierno Corporativo de una empresa³ y es el máximo órgano de dirección de una empresa. Este cuerpo colegiado debe servir principalmente como:

- Enlace entre la compañía y sus accionistas e inversionistas y garantizar el trato equitativo a todos éstos,
- Definir la estrategia de la sociedad,
- Velar por la sostenibilidad y desempeño de la sociedad,
- Aprobar las principales políticas de la sociedad,
- Verificar e implementar los requerimientos que en materia de Gobierno Corporativo sean exigidos por ley o aquellos que se hubieran adoptado de manera voluntaria por la compañía.

3.1.1. Funciones principales de una Junta Directiva

En los documentos de creación de la empresa se encuentran generalmente consignadas las funciones de su Junta Directiva, que no podrán ser objeto de delegación. Estas actividades pueden variar entre una y otra compañía. Sin embargo, a continuación, se muestran los tipos de funciones básicas que debe tener todo cuerpo colegiado de estas características. La siguiente información fue tomada del Código de Mejores Prácticas Corporativas - Código País, del año 2014⁴:

Aprueba:

² Colombia Capital, BID y BVC - 2009. (págs. 3 y 4).

³ *Ibidem*- (pág. 5).

⁴ Código de Mejores Prácticas Corporativas - Código País - 2014. Pags.13-15. Superintendencia Financiera y otros participantes.



1. El plan estratégico, el plan de negocios, objetivos de gestión y los presupuestos anuales.
2. La estructura de la sociedad. En el caso de un conglomerado, la Junta Directiva de la matriz deberá definir la estructura y/o modelo de gobierno del mismo.
3. Los lineamientos o políticas financieras y de inversión.
4. La política evaluación de la Alta Gerencia.
5. Las inversiones desinversiones u operaciones estratégicas.
6. La política de Gobierno Corporativo, código de buen gobierno y reglamento.
7. El informe Anual de Gobierno Corporativo con sus respectivos avances.
8. La política de información y comunicación con los accionistas, los mercados, la opinión pública en general y todos los grupos de interés que se consideren.
9. La política de riesgos de la compañía.
10. El sistema de control interno de la compañía.
11. Las políticas de sucesión de la Alta Gerencia.
12. Las políticas relacionadas con los sistemas y canales de denuncias anónimas.
13. Los sistemas retributivos de los miembros de la Alta Gerencia (incluidas las cláusulas de indemnización).
14. Las operaciones con accionistas controlantes o significativos, miembros de la Junta Directiva, otros Administradores o personas vinculadas, y con empresas del conglomerado al que pertenece (si aplica).
15. La designación, remuneración, evaluación y remoción del Presidente⁵ de la sociedad.
16. La integración y creación de los Comités de la Junta Directiva (auditoria, riesgos, nombramientos y remuneraciones y Gobierno Corporativo) y sus reglamentos internos de funcionamiento.
17. Los Nombramientos, a propuesta del Presidente de la sociedad, de los miembros de la Alta Gerencia y, en algunos supuestos, su destitución.
18. Constitución o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial, o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales.

Propone:

19. Las políticas de sucesión de la Junta Directiva.
20. La política en materia de recompra de acciones propias.
21. La contratación del Revisor Fiscal, previo el análisis de su experiencia y disponibilidad de tiempo y recursos humanos y técnicos necesarios para desarrollar su labor.
22. La política de remuneración de la Junta Directiva cuando ésta no depende de las políticas establecidas por parte del Gobierno Nacional.

Conoce, controla o revisa:

⁵ Los nombramientos de Presidente están sujetos a lo establecido en cada sociedad.



23. Manejo de los conflictos de interés entre la sociedad y los accionistas, miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia.
24. Control periódico del desempeño de la sociedad y el giro ordinario de los negocios, y conocimiento de la evaluación del desempeño de los miembros de la Alta Gerencia.
25. El proceso de evaluación de la Junta Directiva, en forma individual y colectiva.

Supervisa:

26. La integridad y confiabilidad de los sistemas contables y de información interna con base, entre otros, en los informes de auditoría interna y de los representantes legales.
27. La información, financiera y no financiera, que la sociedad debe hacer pública periódicamente.
28. La independencia y eficiencia de la función de auditoría interna.
29. La eficiencia de las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas, y el nivel de cumplimiento de las normas éticas y de conducta adoptadas por su parte, la Ley 489 de 1998⁶ por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, establece, entre otros, las funciones de la Junta Directiva en los términos que pasamos a transcribir:

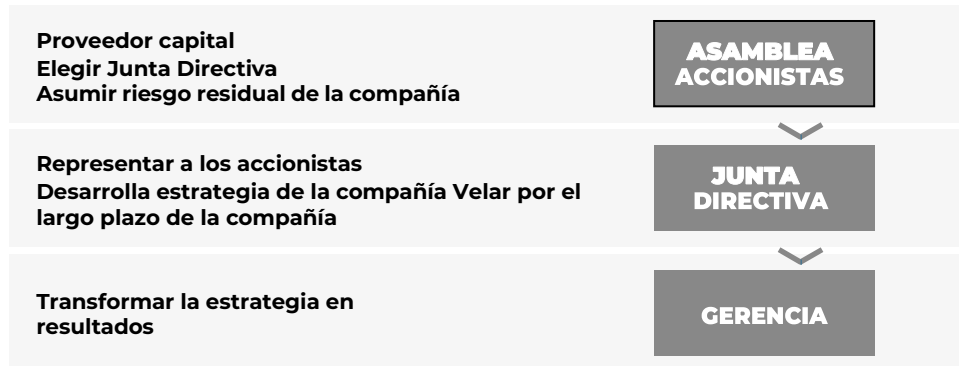
"Artículo 90º.- Funciones de las Juntas Directivas de las empresas industriales y comerciales del Estado. Corresponde a las Juntas Directivas de las empresas industriales y comerciales del Estado:

- a. Formular la política general de la empresa, el plan de desarrollo administrativo y los planes y programas que, conforme a la Ley Orgánica de Planeación y a la Ley Orgánica del Presupuesto deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y, a través de éstos, al Plan Nacional de Desarrollo;*
- b. Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones de la estructura orgánica que consideren pertinentes y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca;*
- c. Aprobar el proyecto de presupuesto del respectivo organismo;*
- d. Controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con la política adoptada;*
- e. Las demás que les señalen la ley y los estatutos internos".*

Complementando lo anterior, nos permitimos presentar los principales roles de los actores corporativos:

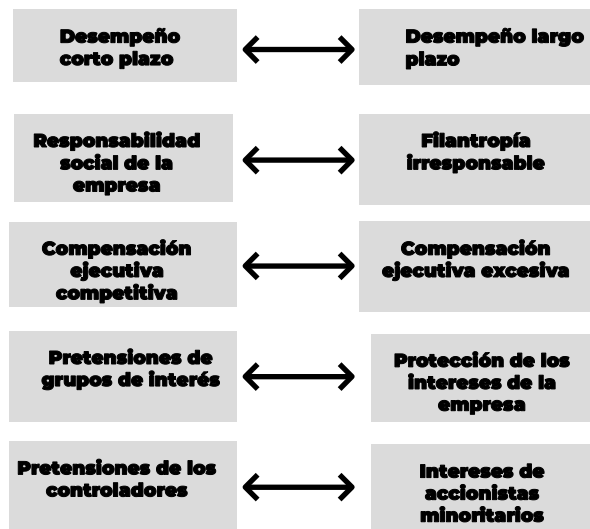


Ilustración 1: Roles de actores corporativos



Fuente: Código de Mejores Prácticas Corporativas - Código País – 2014
Superintendencia Financiera y otros participantes.
Página 6.

Ilustración 2: Balance labor de una Junta



Fuente: Colombia Capital, BID y BVC – 2009. Páginas. 7 y 8



Importante

La Junta Directiva es uno de los tres actores principales en el Gobierno Corporativo de una empresa.

La Junta Directiva debe entender el alcance de su gestión, para no sobrepasar los límites de su papel: debe diferenciar claramente entre el monitoreo de la gerencia, y la gerencia en sí.

3.1.2. Códigos de Propiedad

Adicionalmente a los documentos de creación de la empresa y la normatividad que definen las funciones de la Junta Directiva, los accionistas de las empresas, en especial los accionistas institucionales, se valen de herramientas que les permitan desarrollar lineamiento de gestión en las empresas en las que tienen participación accionaria, estos documentos se denominan códigos de propiedad⁷.

Los Códigos de Propiedad están enfocados en promover el crecimiento de las empresas a mediano y largo plazo a través de compromisos, mejorar la calidad de los acuerdos y lineamientos entre los inversores y las empresas, a fin de ayudar a mejorar los rendimientos a largo plazo para los accionistas y permitir el ejercicio eficiente de las responsabilidades de gobierno mediante el establecimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Igualmente, las estrategias establecidas para mantener una correcta gobernanza para las empresas fueron la base para crear un instrumento regulatorio que facilite al Gobierno la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo. Dicho instrumento es el Decreto 1510 de 2021 cuyo objeto es “establecer reglas para la gestión de la propiedad de la Nación y de las entidades territoriales en empresas y sociedades, con la finalidad de generar valor económico y social, garantizar el uso eficiente y adecuado de los recursos de inversión y fomentar mejores prácticas de gobierno corporativo”.⁸

Dicho Decreto establece la importancia de desarrollar códigos de propiedad para fortalecer la aplicación de los lineamientos estratégicos de la Nación en la participación estatal. Por tanto, se creó el Código de Propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público⁹, el cual designa gestores de propiedad en las Asambleas y Juntas Directivas y

⁷ STEWARDSHIP 2.0 Awareness, Effectiveness, and Progression of Stewardship Codes in Asia Pacific <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/article/position-paper/stewardship.ashx>

⁸ Decreto 1510 de 2021, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173608>

⁹ Código de Propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/EntOrdenNacional/pages_participacionesestatales/codpropiedad



su labor es representar los intereses de la Nación en estos cuerpos colegiados.

El documento resume lineamientos para la correcta gestión de activos y permite a los gestores dar indicaciones a las empresas sobre temas de planificación, seguimiento, gestiones de riesgos, gestión de estrategias de sostenibilidad, transparencia entre otros. Los miembros de junta y la gerencia están invitados a revisar el código de propiedad para conocer el direccionamiento estratégico al que se aspira en las empresas.

3.2. Principios, deberes y responsabilidades del miembro de Junta

Antes de entrar a revisar los deberes y responsabilidades de un miembro de Junta Directiva, es importante presentar el conjunto de principios que debe seguir un integrante de este tipo de cuerpo colegiado, de acuerdo con la normativa vigente en el país. A continuación, se enumeran con una breve explicación de cada concepto:

3.2.1. Principios¹⁰

1. La diligencia de un buen hombre de negocios:

(Artículo 23 de la ley 222 de 1995) - Esto se traduce en el deber de cuidado con el cual se deben adoptar las políticas y directrices de gestión por parte de la Junta. En tal medida, la actuación del miembro debe ir más allá de la diligencia común y corriente, pues su gestión profesional debe orientarse al cumplimiento de las metas propuestas por la sociedad. Esta norma impuso a los administradores un grado de diligencia y prudencia superiores a la mediana que hasta entonces tenían (la de "un buen padre de familia"), pues actualmente deben actuar con la diligencia propia que pondría un comerciante normal en sus propios asuntos. Esto incluye ser responsable hasta por la culpa levísima (art. 63 del Código Civil), es decir, por la falta de aquella esmerada diligencia que un hombre juicioso emplea en la administración de sus negocios importantes.

La diligencia del buen hombre de negocios implica el deber de informarse suficientemente antes de tomar decisiones, el de discutir sus decisiones especialmente en los órganos de administración colegiada, y por supuesto, el de vigilancia respecto al desarrollo y cumplimiento de las directrices y decisiones adoptadas.

2. Fidelidad y lealtad:

Todo miembro, una vez asume el cargo, debe comprometerse a ser fiel y leal al interés societario. Así mismo, debe comunicar a su propietario sus inhabilidades y/o conflictos de interés. Por otro lado, deberá abstenerse de gestionar por sí o por interpuesta persona, negocios o contratos que le originen ventajas indebidas para sí o para terceros.

En este sentido, es importante traer a colación el art. 89 de la Ley 489 de 1998 que

¹⁰ "Cartilla de deberes y responsabilidades para funcionarios y/o asesores del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que representen los intereses de la Nación en las Juntas Directivas de las empresas en las que es accionista". DGCPN-MHCP (págs.7-16)



establece: "Artículo 89º.- *Juntas directivas de las empresas estatales. La integración de las juntas directivas de las empresas industriales y comerciales del Estado, la calidad y los deberes de sus miembros, su remuneración y el régimen de sus inhabilidades e incompatibilidades se regirán por las disposiciones aplicables a los establecimientos públicos conforme a la presente Ley. Además, los delegados de organizaciones privadas en las juntas directivas de las empresas no podrán ostentar cargos de dirección en empresas privadas que desarrollen actividades similares a las de las empresas ante la cual actúan y en todo caso deberán declararse impedidos cuando ocurran conflictos de intereses.*"
(Subraya fuera del texto).

3. Buena fe, honestidad y austeridad:

Art. 83 de la Constitución Política, art. 1603 del Código Civil, art. 871 del Código de Comercio y art. 23 Ley 222 de 1995 - Se presume que las actuaciones de las personas son legítimas, exentas de fraude o cualquier otro vicio. Se entiende entonces que los administradores deberán obrar con la conciencia recta y con honradez de acuerdo con un estándar aceptado en términos sociales y de buenas costumbres. Por lo tanto, la conducta de los miembros de Junta Directiva debe estar exenta de engaño y/o fraude.

Es deber del mismo, ante cualquier caso o sospecha de fraude, hurto, malversación de fondos, tráfico de influencias o prácticas contrarias a la ley o a la moral, notificar a los organismos de control competentes. A su vez, deberá abstenerse de emplear mecanismos de presión que limiten el cumplimiento de sus obligaciones o que vulneren los derechos de los demás.

4. Obrar en interés de la sociedad:

Corresponde a la conducta con la cual se deben privilegiar los intereses de la sociedad por encima de los intereses particulares de los socios y/o de terceros. Así, por ejemplo, los administradores deberán velar porque las operaciones que realicen las empresas se realicen en condiciones de mercado y en ningún momento con miras a beneficiar intereses particulares de los socios, miembros de Junta o de terceros.

En ese orden de ideas, toda persona para pertenecer a una Junta Directiva tiene un compromiso con la empresa con miras a fortalecer la prestación del servicio de la misma y el adecuado desarrollo de la operación, teniendo el deber de prestar toda la colaboración que la compañía requiera.

En ese sentido, para tomar decisiones informadas, es importante conocer los preceptos del CONPES 3851 de 2015 sobre la política de propiedad estatal y así fortalecer la buena gestión de los intereses de la sociedad.

5. Calidad e Idoneidad:

Es obligación de los integrantes de Junta probar su calidad y competencia en el ejercicio de su cargo y procurar su mejoramiento continuo. A su vez deberá, cuando así lo haya dispuesto la Junta o el máximo órgano social, calificar a sus pares, a sí mismo, a la Junta Directiva como conjunto y a los demás que se les haya asignado esa función.

6. Imparcialidad y equidad:



En el ejercicio de sus funciones, cada miembro dará un trato justo, respetuoso y equitativo al resto de los integrantes. Por ningún motivo utilizará su cargo o el nombre del(os) accionista(s) que representa, para obtener para sí o para sus parientes o amigos, tratamientos preferenciales en la prestación de los servicios a cargo de la empresa.

7. Sobriedad y transparencia:

Aceptar atenciones u ofrendas que pongan su conducta en entredicho o que favorezcan los intereses de quienes los otorgan. Así mismo se prohíbe recibir remuneración, dádivas o cualquier otro tipo de compensación en dinero especie por parte de cualquier persona jurídica o natural, en razón del trabajo o servicio prestado a la sociedad. Tienen prohibido, además, recibir compensaciones extraordinarias de los ejecutivos de la sociedad que representan.

8. Veracidad y discreción:

Salvo que la información sea confidencial, informar de manera confiable y oportuna es una obligación del miembro de Junta Directiva. De igual forma no podrá utilizar la información privilegiada de la empresa en beneficio propio o de terceros.

Atender a estos principios tiene un significado mayor para quienes participan como miembros de Juntas Directivas de empresas en las que la Nación interviene como accionista, por cuanto se encuentra de por medio el patrimonio público.

3.2.2. Deberes ^{11 12}

1. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social

Los administradores deben hacer todo lo que esté a su alcance para que se desarrollen las actividades económicas previstas en el objeto social de la compañía, aun cuando su obligación es de medio y no de resultado. A su vez, realizar las gestiones necesarias para la consecución de los resultados perseguidos con la constitución de la sociedad, teniendo en cuenta las circunstancias y condiciones económicas y de mercado que la rodean.

2. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias

El miembro de Junta debe cumplir y velar por que se cumplan las normas comerciales, contables, tributarias, laborales, de competencia, medio ambientales y de derechos de autor, entre otras, así como los estatutos, manuales, reglamentos, circulares y demás que rijan el funcionamiento de la sociedad.

3. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada

¹¹ Cartilla de deberes y responsabilidades para funcionarios y/o asesores del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que representen los intereses de la Nación en las Juntas Directivas de las empresas en las que es accionista". DGCPN-MHCP págs.7-16.

¹² Arts. 22 y 23 Ley 222 de 1995



La información privilegiada es aquella a la cual sólo tienen acceso directo ciertas personas, como es el caso de los miembros de Junta; es decir, es información que no es pública y que en atención a su cargo o posición tiene acceso. Esta información, por su carácter, está sujeta a reserva, ya que de conocerse podría ser utilizada con el fin de obtener provecho o beneficio para sí o para un tercero o afectar/causar perjuicio(s) a la empresa.

Para mayor ilustración en el caso del sector financiero, se recomienda consultar el concepto de información privilegiada, contenido en el Artículo 7.6.1.1.1. del Decreto 2555 de 2010 (Art. 1.1.1.1. de la Resolución 1200 de 1995).

Bajo este entendido, la información privilegiada cumple con los siguientes supuestos: (i) ostenta un carácter concreto, (ii) no ha sido dada conocer al público y (iii) de haber sido dada a conocer al público, un inversionista medianamente diligente y prudente la habría tenido en cuenta al negociar los respectivos valores.

Así bien, en el desarrollo del objeto social de la empresa los administradores tendrán acceso a información entregada por la administración toda vez que el propósito de este acceso es dotar a los directores de los insumos necesarios para tomar decisiones debidamente informadas (especialmente desde el punto de vista financiero, contable y legal).

Lo anterior incluye: a) toda la información que sea suministrada directamente a los administradores durante el proceso de deliberación y decisión al interior de la Junta Directiva, incluyendo todos los análisis, estudios, notas, resúmenes y conclusiones, o b) cualquier otro documento que refleje la situación pasada, presente o futura de la empresa o sus competidores.

Así las cosas, los administradores serán responsables de identificar la naturaleza confidencial de la información para efectos de desplegar las conductas necesarias, a fin de impedir su inadecuada divulgación o utilización como medio para obtener provecho propio o ajeno. En especial, los miembros de Junta Directiva deben:

- a. Utilizar la Información con el propósito exclusivo de ayudar a tomar decisiones independientes basadas en su propio análisis, investigación, examen e inspección.
- b. No permitir la reproducción o el acceso a la Información Confidencial, ni divulgar de manera parcial o total su contenido a ningún tercero sin el consentimiento escrito previo de los administradores, salvo en aquellos casos en que sea requerida por los organismos de control o exista una norma legal que lo exima de este deber. No divulgar a ningún tercero (i) cualquier discusión o negociación que se esté llevando a cabo con respecto a una posible oportunidad de negocio que involucre información confidencial, o (ii) cualquier término, condición u otros hechos con respecto a la oportunidad de negocio.

En el caso en que se vean obligados a divulgar de manera total o parcial el contenido de la Información confidencial por orden de autoridad judicial, se obliga a darle aviso escrito inmediato al(os) representante(s) legal(es) de la empresa, de manera que se puedan ejercer los correspondientes derechos de protección o de tutela, según corresponda.

Es importante anotar que la utilización indebida de este tipo de información tiene un carácter punible de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 258 del Código Penal.



4. Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos

Los miembros de Junta deben actuar con imparcialidad en el tratamiento de todos los socios, sin distinguir entre mayoritarios y minoritarios. Así, por ejemplo, favorecer a un grupo de accionistas sin que existan argumentos objetivos y razonables para dicho trato, pueden constituir un tratamiento inequitativo que vaya en contra de este deber. En el caso específico de participaciones estatales, los miembros de Junta no deben privilegiar los intereses de la Nación sobre los de otros accionistas y en cualquier caso deben obrar en el mejor interés de la sociedad.

5. Abstenerse de participar en actos que impliquen conflicto de intereses o competencia con la sociedad¹³

Son actos de competencia aquellos en virtud de los cuales un administrador podría ocasionarle perjuicios a la compañía mediante el desarrollo de actividades ejecutadas por el mismo o a través en las que el miembro de Junta sea administrador, accionista de terceros incluyendo empresas, inversionista o tenga algún tipo de interés – y que compitan con la empresa que él representa.

En este sentido, la Ley 222 de 1995 establece como deberes de los administradores, entre otros, *"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 Junta de socios o asamblea general de accionistas"*.

En el evento en que se pudiere presentar un caso de conflicto de interés o de competencia, el miembro de Junta deberá ponerlo en conocimiento ya sea de la Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios para que estos decidan si existe tal evento, y, de considerar que sí existe, para que puedan autorizar o no la ejecución del mismo; es importante señalar que tal y como se expondrá posteriormente, si no se informa de dicho evento a la Asamblea General de Accionistas o a la Junta Directiva, el miembro de Junta responderá solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasione a los asociados, a la sociedad o a terceros perjudicados.

En consecuencia, los conflictos de interés se pueden referir, entre otros, a situaciones de orden moral, económico, político y social sobre los cuales, en caso de presentarse, impondrán sobre su titular el deber de declararse impedido para actuar en asuntos en los cuales pueda llegar a tener un conflicto de interés.

Resulta entonces conveniente considerar que todos los casos dudosos implican la obligación de ser leal y por ende deben ser puestos a consideración de la Asamblea General de Accionistas o de la Junta Directiva.

De otra parte, la Superintendencia de Sociedades ha establecido que existe un conflicto de interés *"cuando no es posible la satisfacción simultánea del interés radicado en cabeza del administrador y el radicado en la sociedad, bien porque el interés sea de aquél o de un tercero."*¹⁴

¹³ Decreto 1925 del 28 de mayo de 2009, el cual reglamenta el art. 23 de la Ley 222 de 1995

¹⁴ Superintendencia de Sociedades, Concepto 220-149553 del 8 de diciembre de 2010



La participación en actos de competencia o de conflicto de intereses por parte de los administradores puede ser directa, cuando el administrador personalmente realiza los actos de competencia; o, indirecta, cuando el administrador a través de un tercero desarrolla la actividad de competencia, sin que sea evidente o notoria su presencia.

La duda respecto a la configuración de los actos de competencia o de conflicto de interés, no exime al administrador de la obligación de abstenerse de participar en las actividades respectivas.

Cuando se presente un acto de competencia o un conflicto de interés, el miembro de Junta en su condición de administrador deberá: i) ordenar la convocatoria o convocar a la Asamblea General de Accionistas, señalando dentro del orden del día la solicitud de autorización para la actividad que le representa conflicto de interés o competencia con la sociedad, y ii) suministrar toda la información que sea relevante para la toma de la decisión en la reunión de la Asamblea.

De esta determinación deberá excluirse el voto del administrador.

Adicionalmente, la autorización de la Asamblea General de Accionistas o Junta Directiva sólo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la sociedad. No obstante, los administradores que obtengan la autorización con información incompleta, falsa o con conocimiento de que la operación ocasionará perjuicios a la sociedad, deberán responder frente a la sociedad, los socios o terceros perjudicados.

6. Abstenerse de incurrir en causales de inhabilidad e incompatibilidad

Nuestro ordenamiento jurídico ha ido configurando un régimen de inhabilidades, incompatibilidades y prohibiciones, dirigido a impedir o limitar el ejercicio de la función pública a los ciudadanos que no observen las condiciones establecidas para asegurar la idoneidad y probidad de quien aspira a ingresar o está desempeñando un cargo público. De la misma manera, la regulación de inhabilidades, incompatibilidades y prohibiciones, busca evitar cualquier tipo de injerencia indebida en la gestión de los asuntos públicos al limitar el ejercicio de ciertas actividades por los servidores públicos durante y aún después de la dejación de sus correspondientes cargos.

Inhabilidad: Las inhabilidades son de orden Constitucional y legal, ellas implican: incapacidad, ineptitud o impedimento para el desempeño de un empleo e imposibilitan el ejercicio de funciones. Las causas que producen inhabilidad son de diferente orden y especie, generalmente obedecen a razones de tipo natural, jurídico o moral entre otras. La incursión en ellas constituye falta disciplinaria y dicha conducta debe ser investigada dentro del proceso disciplinario correspondiente.

La Corte Suprema de Justicia la definió como "aquella circunstancia negativa del individuo, el defecto o impedimento para ejercer u obtener un empleo o que le resta mérito para ejercer ciertas funciones en un cargo determinado y se traduce en la prohibición legal para desempeñarlo independientemente de otros"¹⁵.

Las inhabilidades, entonces, son aquellas circunstancias que impiden o imposibilitan que una persona sea elegida o designada en un cargo público o como administrador, y en ciertos casos, impiden el ejercicio del empleo a quienes ya se encuentran

15 Sentencia junio 9/88 Dr. Fabio Morón Díaz. En Sitio Web Registraduría General de la Nación. República de Colombia. http://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/INHABILIDADES_E_INCOMPATIBILIDADES_DE_LOS_SERVIDORES_PUBLICOS.pdf



vinculados al servicio, y tienen como objetivo primordial lograr la moralización, idoneidad, probidad e imparcialidad de quienes van a ingresar o ya están desempeñando empleos públicos o van a ejercer roles de administrador. Así las cosas, las inhabilidades son de distinta índole, a saber: generales, es decir, que operan para toda clase de empleados del sector público; específicas, para una determinada entidad o rama del poder, limitadas en el tiempo, permanentes, absolutas, relativas, entre otras.

Incompatibilidad: Las incompatibilidades se refieren a la exclusión natural, legal o reglamentaria de una cosa a causa de otra, esa contradicción, antagonismo, cohabitación o convivencia imposible, en materia laboral se traduce en la incapacidad para ejercer un cargo, en el impedimento, prohibición o tacha legal para desempeñar al mismo tiempo dos empleos o funciones, la imposible simultaneidad para ostentar al tiempo dos calidades, o un cargo directivo y una participación en ciertas sociedades, la intervención en determinados asuntos, la gestión de asuntos ante determinados entes, la elección no permitida por la ley, la participación en subastas bajo la dependencia del mismo sujeto, la interdicción de funciones entre otras¹⁶.

Para una referencia normativa concreta, se recomienda revisar lo establecido en el Decreto 128 de 1976 y sus modificaciones, donde se determina el conjunto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las Juntas Directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de éstas.

7. Conocer los temas que se desarrollarán de conformidad con el orden del día formulado para cada sesión

Los funcionarios y/o asesores que sean designados como miembros de las Juntas o consejos directivos, deberán conocer previamente y estudiar en forma detallada los temas que se tratarán en cada sesión, de conformidad con el orden del día propuesto, de tal manera que la deliberación en cada reunión se encuentre retroalimentada con las preguntas, argumentos e ideas que cada miembro pueda aportar.

Para cumplir con este propósito, podrán solicitar documentos adicionales y la información que considere pertinente a la administración, así como contratar, de conformidad con el reglamento de Junta o lo establecido en los estatutos o políticas de la sociedad, asesores externos con el fin de entender la información o caso(s) específico(s) a ser tratados en la Junta.

8. Velar por que las actas de la Junta Directiva reflejen lo discutido y aprobado en la respectiva sesión

Los miembros de las Juntas o consejos directivos, al aprobar las actas, deberán tener certeza de que lo que se plasma en ellas refleje lo discutido y aprobado en la respectiva sesión y que el documento incluye las constancias y los votos negativos que fueron expresados. Este deber cobra especial importancia en la medida en que las actas son el documento escrito donde se refleja la gestión del administrador.

9. Cumplir con la presentación de los informes relacionados con la participación en la Junta Directiva

¹⁶ Departamento Administrativo de la Función Pública - "Concepto Marco de Inhabilidades e Incompatibilidades". 2005.



En el caso específico de los funcionarios y/o asesores del Ministerio de Hacienda y Crédito Público que sean designados como miembros de las Juntas o consejos directivos, éstos deberán presentar un informe sobre su participación en la misma, de acuerdo con las indicaciones que establezca la Dirección General de Participaciones Estatales.

3.2.3. Responsabilidades¹⁷

De conformidad con la Ley 222 de 1995, los administradores responden solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros, aclarando, claro está, que se exoneran de esta responsabilidad quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o teniendo conocimiento hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten.

Es importante señalar que en principio la carga de la prueba del dolo o culpa del administrador corresponde a quien la alega. Sin embargo, la Ley 222 de 1995 introdujo dos presunciones de culpa con las que se invierte la carga, es decir, el administrador es quien debe probar que en su actuar no hubo negligencia, impericia o imprudencia. Adicionalmente, se presume la culpa de los administradores cuando estos hayan propuesto o ejecutado la decisión sobre distribución de utilidades en contravención a lo prescrito en el Artículo 151 del Código de Comercio y demás normas sobre la materia

En este caso particular, el administrador responde por las sumas dejadas de repartir o distribuidas en exceso y por los perjuicios a que haya lugar.

También es importante señalar que de conformidad con la Ley 1116 de diciembre 27 de 2006 - "Régimen de Insolvencia Empresarial" - estableció que en los casos en que la prenda común de los acreedores sea desmejorada con ocasión de conductas, dolosas o culposas de los socios, administradores, revisores fiscales, y empleados, los mismos serán responsables civilmente del pago del faltante del pasivo externo.

Si bien las anteriores son algunos tipos de responsabilidades de los administradores, existen otras responsabilidades, a saber¹⁸:

1. Responsabilidad en materia tributaria:

El Estatuto Tributario establece, entre otros, que los gerentes, administradores deben cumplir los deberes formales por las personas jurídicas y sociedades de hecho puesto que los obligados a cumplir estos deberes formales responden subsidiariamente cuando omitan cumplir tales deberes y por las consecuencias que se deriven de su omisión. Sin embargo, esta responsabilidad subsidiaria implica que primero se debe perseguir al contribuyente como sujeto pasivo principal y sólo si este no cumple con las obligaciones las asumirá el administrador o representante legal.

17 "Cartilla de deberes y responsabilidades para funcionarios y/o asesores del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que representen los intereses de la Nación en las Juntas Directivas de las empresas en las que es accionista". DGCPN-MHCP (pág.16-18)

18 Responsabilidad Legal de Miembros de Junta Directiva. Actualización KPMG en Colombia 2011.



En consonancia con lo anterior, vale la pena señalar que el artículo 658-1 del Estatuto Tributario establece que, si en la contabilidad o en las declaraciones tributarias de los contribuyentes se encuentran irregularidades, los representantes designados para cumplir los deberes formales respecto de las personas jurídicas y sociedades de hecho, serán sancionados con una multa equivalente al veinte por ciento (20%) de la sanción impuesta a la sociedad, sin exceder las 4.100 UVT, la cual no podrá ser sufragada por su representada.

2. Responsabilidad en materia contable:

Comúnmente en los estatutos sociales se establece que los estados financieros sean considerados y aprobados –antes de su presentación al máximo órgano social por la Junta Directiva. De igual manera, deberán asegurarse que la entidad posea un sistema de control interno y que existen procedimientos y metodologías que conduzcan a que todos los asuntos que deban ser revelados quedan incluidos en los estados financieros y sus notas.

3. Responsabilidad en materia cambiaria:

La regulación cambiaria no señala de manera expresa las obligaciones y deberes de los miembros de Junta Directiva, pero si establece que el incumplimiento total o parcial de las obligaciones señaladas en la Resolución No.8 de 2000 de la Junta Directiva del Banco de la República y en general de las disposiciones cambiarias da lugar a una responsabilidad de los administradores y a la imposición de sanciones por parte de los entes de control.

4. Responsabilidad de los administradores en la contratación con el Estado:

El Estatuto General de Contratación Estatal establece que los contratistas, interventores, consultores y asesores responderán penal y civilmente por sus actuaciones y omisiones durante la ejecución contractual, siendo extensible a los administradores quienes están obligados a responder ante el Estado y ante terceros cuando con sus actuaciones –activas o pasivas- causen perjuicios a la sociedad o incurran en conductas punibles establecidas en el ordenamiento jurídico colombiano.

A su vez es importante señalar que, si bien la Ley 80 de 1993 no establece que los administradores pueden ser sujetos de investigaciones de tipo fiscal, en el evento en que el contratista maneje recursos públicos, éste estará sujeto al régimen de responsabilidad fiscal al que se encuentran sometidos los servidores públicos que detentan la calidad de gestores fiscales, y en consecuencia podrán ser investigados y sancionados por la Contraloría General de la República y sus delegados.

5. Responsabilidad en materia penal:

- a. Delitos contra el patrimonio económico: El Código Penal sanciona las conductas que atenten contra la propiedad privada y señala como punible para el caso de administradores el abuso de confianza.
- b. Delitos contra la información y los datos: La ley penaliza la conducta de los administradores tendiente a la obtención, compilación, sustracción, ofrecimiento, venta, intercambio, envío, compra, y/o divulgación de códigos



personales o datos personales que se les haya confiado en el ejercicio de sus cargos, o efectúen una transferencia no consentida de cualquier activo, en perjuicio de la sociedad. Es importante señalar que la Ley 222 de 1995 establece como deber de los administradores el abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada de la sociedad.

- c. Delitos contra los derechos de autor: La ley penaliza las conductas que infrinjan los derechos de autor. En este sentir, la Ley 603 de 2000 establece que en el informe de gestión los administradores deben indicar el estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la sociedad.
- d. Delitos contra el orden económico social: Se sanciona, entre otras, las conductas tales como el acaparamiento, el agiotaje, la especulación, la usura, el contrabando, las exportaciones o importaciones ficticias, la usurpación de marcas y patentes, el uso ilegítimo de patentes, la declaración de tributos aduaneros por un valor inferior al que por ley le corresponde, el lavado de activos, la alteración y modificación de calidad, cantidad, peso o medida de artículos destinados a su distribución, suministro, venta o comercialización, el ofrecimiento engañoso de productos, el pánico económico, el daño en materia prima, producto agropecuario o industrial. Se entiende que estas conductas delictivas atentan contra el orden económico y social, y en todo caso se exige dolo.
- e. Delitos contra el medio ambiente: El Código Penal establece sanciones por acciones u omisiones que afecten el medio ambiente, entre las que se encuentra el aprovechamiento ilícito de los recursos naturales renovables, el manejo ilícito de microorganismos nocivos, los daños en recursos naturales y la contaminación ambiental.
- f. Responsabilidad administrativa: La Superintendencia de Sociedades está facultada para investigar y en su caso remover a los administradores ante el incumplimiento de sus deberes legales y estatutarios, así como en caso de incumplimiento de las órdenes de este ente.

3.2.4. Acciones judiciales para hacer efectiva la responsabilidad de los administradores¹⁹



Recuento

1. Acción social de responsabilidad.
2. Acción individual de responsabilidad.
3. Acciones de nulidad y de indemnización de perjuicios en los casos específicos de actos que implican competencia o conflicto de intereses con la sociedad.

¹⁹ "Cartilla de deberes y responsabilidades para funcionarios y/o asesores del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que representen los intereses de la Nación en las Juntas Directivas de las empresas en las que es accionista". DGCPN-MHCP (pág.18-20)



Las siguientes son las acciones y/o mecanismos judiciales o administrativos que se pueden utilizar para hacer responsable a los administradores de sus acciones u omisiones que pudieren haber generado o causado perjuicios a inversionistas, accionistas o terceros:

1. Acción social de responsabilidad²⁰

La acción social de responsabilidad se establece como el "...derecho público subjetivo que tiene todo sujeto de derecho de acudir a los órganos jurisdiccionales para reclamarles la satisfacción de una pretensión mediante un proceso"; dicha pretensión es de condena e incluye la declaración por parte del juez de la responsabilidad patrimonial de los administradores para obtener la reparación de los perjuicios que por dolo o culpa el o los administradores ocasionen a la sociedad. Los requisitos de procedibilidad de dicha acción están establecidos en el artículo 25 de la Ley 222 de 1995. En este caso, el sujeto activo de la acción es la sociedad y el sujeto pasivo es el o los administradores que hayan ocasionado el perjuicio.

La mencionada acción social de responsabilidad posibilita a un administrador, al revisor fiscal o cualquier socio en "interés de la sociedad" para acudir a la jurisdicción con la finalidad de lograr hacer responsables a los administradores por los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la compañía. Para ello se exige que medie una decisión del máximo órgano social en tal sentido, tomada con el voto favorable de la mitad más una de las cuotas, acciones o partes de interés representadas en la reunión. Si transcurren tres meses de adoptada la decisión y no se ha entablado directamente por la sociedad la acción contra los correspondientes administradores, entonces la mencionada norma reviste a los administradores, al revisor fiscal, a los asociados y aún a los acreedores de la compañía, en los eventos señalados, para que en interés de la sociedad se legitimen.

2. Acción individual de responsabilidad²¹

La acción individual de responsabilidad es aquella en virtud de la cual cualquier persona que haya sufrido un perjuicio derivado de actuaciones de los administradores, previa comprobación del interés jurídico que le asiste, puede demandar se le compensen los daños causados al patrimonio personal del asociado o tercero afectado por el hecho. Se trata de una responsabilidad personal del administrador frente a los accionistas o frente a terceros y no de responsabilidad de la sociedad por la actuación de los administradores como órgano social en nombre de ella.

3. Acciones de nulidad y de indemnización de perjuicios en los casos específicos de actos que implican competencia o conflicto de intereses con la sociedad.

Mediante el Decreto 1925 de 2009 – "Por medio del cual se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, y demás normas concordantes, en lo relativo a conflicto de interés y competencia con la sociedad por parte de los administradores de

²⁰ Superintendencia de Sociedades. 220-13628. Rad. No. 411.290-0.

²¹ Superintendencia de Sociedades. Concepto 220-011590 de 06- 02-2011 en la causa y, en representación de la compañía, puedan ser sujetos activos de la citada acción.



la sociedad” se establece que el administrador que incurra por sí o por interpuesta persona, en interés personal o de terceros, en conductas que impliquen conflicto de interés o competencia con la sociedad en violación de la ley y sin la debida autorización de la Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios, responderá solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasione a los asociados, a la sociedad o a terceros perjudicados, con el propósito de lograr, de conformidad con la ley, la reparación integral.

En este sentir, en caso de conflicto de interés o competencia con la sociedad, el administrador ordenará la convocatoria o convocará a la Asamblea General o Junta de Socios, señalando dentro del orden del día la solicitud de autorización para la actividad que le representa conflicto de interés o competencia con la sociedad.

En todo caso, de conformidad con la Ley 222 de 1995, la autorización de la Junta de Socios o Asamblea General de accionistas sólo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la sociedad.

Los socios que hayan autorizado expresamente la realización de un acto respecto del cual exista conflicto de interés o competencia con la sociedad, que perjudique los intereses de la sociedad, serán responsables solidaria e ilimitadamente por los perjuicios que ocasionen a ésta, a los socios y a terceros, salvo que dicha autorización se haya obtenido de manera engañosa. Lo anterior, sin perjuicio de la declaratoria de nulidad que pudiese resultar de los actos amparados en tales decisiones por violación de la ley.

El proceso judicial para obtener la declaratoria de nulidad absoluta de los actos ejecutados en contra de los deberes de los administradores consagrados en el numeral 7° del artículo 23 de la Ley 222 de 1995, se adelantará mediante el proceso legalmente establecido. Salvo los derechos de terceros que hayan obrado de buena fe, declarada la nulidad, se restituirán las cosas a su estado anterior, lo que podría incluir, entre otros, el reintegro de las ganancias obtenidas con la realización de la conducta sancionada.

Mediante este mismo trámite, el administrador que obre contrariando lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, será condenado a indemnizar a quien hubiese causado perjuicios. El juez competente, según lo establecido en la ley, podrá sancionar a los administradores con multas y/o con la inhabilidad para ejercer el comercio, sin perjuicio de la responsabilidad penal que dicha conducta pudiese generar.

3.2.5. Derechos

Para un administrador es indispensable tomar las decisiones en ejercicio de su cargo contando con toda la información necesaria. Este ejercicio lo debe ejecutar de manera tal que crea razonablemente estar actuando correctamente y en provecho de la compañía.²²

Para cumplir con lo anterior, un administrador tiene ciertos derechos, a saber:

1. Derecho de información

²² Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, CAF, 2013 (págs. 60-61)



Para la apropiada gestión de sus funciones, el miembro de Junta debería poder exigirle a la administración, no sólo la obtención de la información detallada de los asuntos que se tratarán en las sesiones, sino, en cualquier momento, todo dato relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo, con las limitaciones que pudieren existir respecto de reserva legal de documentación y/o de confidencialidad.

Como mínimo, el codirector podría tener la posibilidad de: i) obtener informes sobre cualquier aspecto de la compañía, examinar libros, registros, documentos, contactar con los responsables de los distintos departamentos y visitar las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus funciones (salvo que se trate de información especialmente confidencial y de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia de la compañía); ii) tener acceso a la información acerca de los temas que se van a discutir en cada sesión de Junta con el tiempo suficiente de antelación, y en la forma adecuada, que permita su revisión (con la misma excepción de confidencialidad expuesta anteriormente).

Para el caso de un nuevo miembro de Junta, si bien tiene el derecho a exigir/solicitar la información con base en los anteriores lineamientos, éste tiene un compromiso aún mayor puesto que debe informarse completamente de la situación de la compañía, motivo por el cual debe solicitar informes y actas anteriores con el fin de comprender el estado y recomendaciones de los comités y otros directores o administradores.

2. Derecho a contar con el auxilio de expertos

En los casos donde así se amerite y de conformidad con lo que esté establecido en el reglamento de la Junta, en los estatutos sociales en alguna otra disposición o manual los miembros de Junta deben tener la posibilidad de acudir al apoyo de expertos externos o internos de la compañía. Adicionalmente, deben tener la posibilidad de proponer a la Junta la contratación de asesores externos en temas o asuntos específicos que requieran de expertos por la complejidad del tema. Así mismo, en los antes mencionados documentos deberá establecerse la forma y remuneración de dichos expertos con el fin de que los miembros de Junta no deban pagar los costos de los expertos; es decir, deberá establecerse una política de remuneración y pagos para los expertos que requieran/ soliciten los miembros de Junta.

3. Remuneración de miembros de Junta

Todo miembro de Junta Directiva debe recibir, en principio, una remuneración por sesión asistida, acorde con la complejidad de la operación de la empresa y la responsabilidad que implica esta labor.

Es importante considerar que, en las empresas con participación estatal, es posible que existan políticas establecidas por parte del Gobierno Nacional las cuales pueden contar con variaciones a lo largo del tiempo.

Para aquellos casos en los cuales la remuneración de los miembros de Junta no depende de políticas establecidas por parte del Gobierno Nacional, se recomienda tener al interior de la compañía un Comité de Nombramientos y Remuneraciones encargada de proponer, ente otros, los montos de remuneración de los miembros de Junta.

4. Derecho de inducción



Los miembros de Junta, al ingresar a una compañía, tienen el derecho de recibir una apropiada inducción sobre la situación de la empresa, su complejidad y los temas críticos de la misma, de manera que puedan “contar con una visión lo más profunda posible sobre la empresa en el menor tiempo posible”²³.

Las buenas prácticas recomiendan que dentro del primer mes siguiente a su nombramiento y antes de la primera sesión formal de Junta, se haga un proceso de inducción al nuevo miembro de Junta Directiva²⁴. Es un deber por parte de la administración y un derecho del integrante recién nombrado acceder a la información que este solicite para el ejercicio de su cargo. En lo posible, la inducción debe hacerla personalmente el Presidente y los principales ejecutivos de la Compañía.

Estas sesiones deben contemplar como mínimo las siguientes áreas:

- **Negocio.** Un detalle de los productos o servicios que ofrece la compañía, cuáles son las características fundamentales, y un despliegue del sector en donde funciona la empresa
- **Estratégico.** Contempla la carta de navegación de la entidad, las principales metas e hitos a corto, mediano y largo plazo, desde el punto de vista comercial, financiero y operativo.
- **Organización.** Se deben conocer los recursos con que se cuenta en la actualidad (talento humano, infraestructura y capacidad operativa, situación financiera).
- **Jurídico.** Se debe presentar el marco normativo en el cual opera la compañía, las restricciones y posibilidades que esto implica.



Recuento

1. Derecho de información.
2. Derecho a contar con el auxilio de expertos.
3. Remuneración a miembros de Junta Directiva
4. Derecho de inducción.

3.3. Información básica de referencia permanente

Es indispensable para los miembros de Junta tener acceso a la mayor información sobre la compañía, esto con el propósito de poder tomar las decisiones de la mejor forma posible tanto en beneficio propio como los de la sociedad. Para la óptima gestión de un integrante de Junta, se recomienda conocer y tener a mano una serie de documentos básicos como referencia permanente en las sesiones, especialmente en el momento de abordar temas de carácter decisivo.

²³ Ibidem, pag 70.

²⁴ Board of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practises. OCDE. 2012.Pag. 36-37



A continuación, y de manera enunciativa más no limitativa, se exponen algunos de los documentos mínimos a tener en cuenta:

3.3.1 Documento de creación de la empresa – estatutos

Los estatutos sociales son las normas internas que rigen la empresa/sociedad, incluyendo su acto constitutivo, debiendo ser aprobado por el máximo órgano social, o en algunos casos tales como en algunas Empresas Industriales y Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta, Unidades Administrativas Especiales, Agencias, deben ser aprobados medio de un Decreto o una Ley; adicionalmente, los estatutos establecen, entre otros, la denominación de la sociedad, su domicilio, su finalidad/objeto, los derechos y deberes de los socios y de los miembros de su administración y dirección, los cuerpos colegiados que lideran la toma de decisiones como la composición y atribuciones de la Junta Directiva, el régimen de contratación y el mecanismo de nombramiento de sus miembros, sus funciones específicas, las obligaciones del presidente y secretario de Junta, las funciones del gerente o representante legal, su mecanismo de nombramiento.

3.3.2 Reglamento de la Junta Directiva

Este documento establece, el funcionamiento de la Junta, la periodicidad y lugar de sus reuniones, el desarrollo de las sesiones, las reglas de asistencia de los miembros, el perfeccionamiento de las actas, los mecanismos de evaluación de los integrantes, los tipos de comités establecidos.

3.3.3 Reglamento de Comités de Junta Directiva

Es importante conocer los reglamentos de los comités, y más aún cuando el miembro pertenece a uno de los comités, para lo cual deberá conocer y entender la conformación, mecanismos de decisión, funcionamiento y responsabilidades de este tipo de cuerpos colegiados.

3.3.4 Manual de contratación

Una de las funciones genéricas de las Juntas Directivas es la toma de decisiones sobre contrataciones de la compañía que sobrepasan un monto determinado. En el manual de contratación se detallan las reglas operativas al proceso de adquisición de bienes o servicios, sus mecanismos de selección, las variables básicas de evaluación, las prohibiciones, los plazos, etc.

Lo anterior se encuentra enmarcado, claro está, en la normativa que la cobije, de acuerdo con el régimen de contratación al que pertenezca la entidad (público o privado, o mixto).

3.4. Organización de la Junta Directiva

3.4.1 El papel del Presidente y el Secretario

Generalmente, el rol del Presidente y de su Secretario se determina en el reglamento de la Junta, el cual, si bien no es obligatorio contar con un reglamento, se recomienda



la elaboración y aprobación de uno por parte de la Junta, aclarando, claro está, que el mismo debe tener carácter vinculante.

Las siguientes son las funciones mínimas que en términos generales deberían cumplir estos dos actores del Gobierno Corporativo²⁵:

Presidente:

- i. Propender porque la Junta Directiva fije e implemente eficientemente la dirección estratégica de la sociedad.
- ii. Impulsar la acción de gobierno de la sociedad, actuando como enlace entre los accionistas y la Junta Directiva.
- iii. Coordinar y planificar el funcionamiento de la Junta Directiva, en coordinación con la Superintendencia Financiera y otros participantes Administración, mediante el establecimiento de un plan anual de trabajo basado en las funciones asignadas que se refleje en un número y duración razonable de las sesiones de junta.
- iv. Participar en la preparación del Orden del Día de las reuniones y en la convocatoria de las reuniones, directamente o por medio del Secretario de la Junta Directiva, en coordinación con el Presidente de la sociedad y los demás miembros de la junta.
- v. Monitorear, con el apoyo del Secretario, la asistencia, puntualidad y permanencia de los miembros de la junta en las reuniones de la misma.
- vi. Velar por la adecuada entrega, en tiempo y forma, de la información a los miembros de junta, directamente o por medio del Secretario
- vii. Presidir las reuniones y manejar los debates, procurando porque todos los miembros de la junta centren su atención en el desarrollo de la reunión y que participen activamente.
- viii. Velar por la ejecución de los acuerdos de la junta y efectuar el seguimiento de sus encargos y decisiones.
- ix. Coordinar, junto con la Administración, el proceso de evaluación anual de la Junta Directiva y los Comités.
- x. Evaluar, junto con la Administración, los casos en qué se requiera realizar una sesión extraordinaria de junta, así como que sesiones se deberían llevar a cabo de forma virtual.
- xi. Propender por mantener actualizadas las políticas internas, reglamentos, y el plan estratégico de la empresa.
- xii. Procurar mantenerse informado de cambios relevantes en el entorno de mercado, regulatorio y competitivo de la empresa.

En términos generales, el Presidente dirige las reuniones y establece la agenda de las mismas, maneja y modera los debates de las reuniones y es el enlace entre la Alta



Gerencia y la Junta Directiva. Su objetivo es lograr que las reuniones sean productivas, efectivas y que valor a la empresa. ²⁶

Secretario:

- i. Realizar la convocatoria a las reuniones, de acuerdo con el plan anual.
- ii. Realizar la entrega en tiempo y forma de la información a los miembros de la Junta Directiva.
- iii. Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales
- iv. Velar por la legalidad formal de las actuaciones de la Junta Directiva y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados, de acuerdo con lo previsto en los Estatutos y demás normativa interna de la sociedad.

Ahora bien, es importante señalar que las sociedades pueden establecer en sus estatutos sociales, Ley de creación de la empresa u otros, la necesidad/obligatoriedad de que en la Junta Directiva existan miembros independientes.

En caso que la empresa sea emisor de valores, esta consideración deberá ajustarse a lo establecido por la Ley de Mercado de Valores, es decir, al menos 25 % de los miembros deben ser independientes. En el caso de empresas no emisoras, y atendiendo los principios de Gobierno Corporativo, debería garantizarse al menos un (1) o la tercera parte de los miembros de Junta sean independientes. Atendiendo los antes aludidos principios, el candidato independiente debe cumplir adicionalmente con los siguientes requisitos:

- i. No ser empleado público, o de las empresas donde el Estado tenga más del 50% de participación, o de las subsidiarias o filiales de éstas. Tampoco podrá tener esta condición en el año inmediatamente anterior, salvo que se trate de reelección.
- ii. No podrá ser accionista que directa o indirectamente controle la mayoría de los votos de la entidad.
- iii. No deberá ser socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría a la empresa, sus subordinadas o filiales, o a las empresas que estén el mismo círculo y en estrecha competencia con la entidad a la que se es candidato.
- iv. No ser empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes de la respectiva empresa, o de alguna de sus filiales, subsidiarias o controlantes.

3.5. Plan anual de reuniones. Paquete de reportes



Si bien al iniciar el año se acuerda un cronograma anual de reuniones de la Junta Directiva y se registra en los estatutos de dicho órgano de administración, es posible programar reuniones extemporáneas dependiendo de la dinámica, las necesidades o solicitudes expresas de los miembros de la Junta o atendiendo las disposiciones contenidas en los estatutos sociales o en la ley que crea la(s) empresa(s).



Importante

El rol del Presidente y de su Secretario, se determina en el reglamento de la Junta.

El Presidente dirige las reuniones y establece la agenda de las mismas, maneja y modera los debates de las reuniones y es el enlace entre la Alta Gerencia y la Junta Directiva. Su objetivo es lograr que las reuniones sean productivas, efectivas y que agreguen valor a la empresa.

Se recomienda que en el cronograma se contemplen reuniones como mínimo una vez por mes, es decir, se recomienda que la Junta Directiva sesione como mínimo una (1) vez al mes.

Adicionalmente, es recomendable establecer un paquete de reporte en Junta sobre temas básicos, que incluya la periodicidad de cada ítem.

Un ejemplo es el siguiente:

Tabla 1: Ejemplo de Plan Anual de Reuniones - Junta

Tema	Frecuencia			
	Anual	Semest.	Trim.	Variable
DESPLIEGUE ESTRATÉGICO				
1	Direccionamiento estratégico	<input type="checkbox"/>		
	Administración del Riesgo		<input type="checkbox"/>	
	Plan de Negocios		<input type="checkbox"/>	
	Revisión estrategia			<input type="checkbox"/>
GESTIÓN FINANCIERA				
2	Presupuesto anual y plan financiero	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Resultados financieros		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Informe de endeudamiento			<input type="checkbox"/>
	Nuevas inversiones			
	Seguimiento proyectos		<input type="checkbox"/>	
	Análisis de inversiones		<input type="checkbox"/>	
RECURSOS CORPORATIVOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				
3	Informe de Talento humano y compensación		<input type="checkbox"/>	
	Informe de Tecnología	<input type="checkbox"/>		



	Informe de Responsabilidad Social	<input type="checkbox"/>
	AUDITORÍA	
4	Informe de auditoría interna	<input type="checkbox"/>
	Informe de auditoría externa	<input type="checkbox"/>
	Informe otros entes de control	<input type="checkbox"/>
	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	
5	Autoevaluación - gestión Junta Directiva	<input type="checkbox"/>
	Evaluación Presidente	<input type="checkbox"/>
	Informe de Gestión para la Asamblea	<input type="checkbox"/>
	Informe de Gobierno Corporativo	<input type="checkbox"/>

Fuente: ISA - Interconexión Eléctrica S.A.

3.5.1 Normas de asistencia

Los miembros principales deben asistir de manera cumplida a las reuniones de Junta Directiva y a los Comités a los que pertenezca, salvo por causa justificada, en cuyo caso deberá notificar al responsable de la convocatoria para que requiera, de ser procedente, al suplente respectivo.

En algunas organizaciones los miembros suplentes pueden asistir y participar en las reuniones de manera simultánea que los principales. Esta regla, así como los mecanismos de participación en dichas reuniones, deben consignarse expresamente en el reglamento interno de Junta o en los estatutos sociales.

Los miembros de Junta pueden convenir la asistencia a las reuniones de manera remota, siempre y cuando se asegure por medios audiovisuales o telefónicos la interactividad y comunicación en tiempo real, con el fin de asegurar que se conserve la unidad de acto. En este caso se debe señalar en la convocatoria el mecanismo de conexión y, para efectos del acta, los acuerdos deben registrar como adoptados en el lugar donde se presida.

3.6. Agenda

La agenda es un instrumento de planeación de los temas, tiempos y responsables a tratar en las reuniones. Generalmente, la administración propone la agenda (con conocimiento y validación del Presidente de la Junta) para aprobación al comienzo de la sesión.

3.6.1 Clasificación de temas en el orden del día (informativo, estratégico, decisorio)

Los temas específicos a tratar en las reuniones deben seguir un orden según la prioridad o la urgencia. En general, en la agenda deben programarse primero los temas estratégicos y para aprobación por parte de la Junta Directiva, de segundo los temas informativos, y de tercero, los temas de seguimiento; esto sin dejar de lado otros puntos de menor complejidad e impacto que se pueden tratar al final.



3.6.2 Determinación de la agenda (formatos)

Cada reunión debe seguir una agenda previamente definida, la cual debe tener como encabezado el nombre de la organización, la fecha, hora, lugar y propósito de la reunión, seguido por los puntos a tratar así:

1. Lectura del orden del día
2. Aprobación del acta anterior
3. Lista ordenada de los temas específicos a ser tratados en la reunión
4. Varios
5. Arreglos y anuncios para la próxima reunión
6. Cierre de la reunión

En el punto de **“varios”** se incluyen temas importantes, pero no relacionados con el propósito central de la reunión, pudiendo ser temas pendientes de reuniones pasadas, o aquellos que surjan y que, aunque no estaban previstos, deben tratarse en la misma sesión.

Adicionalmente, en la agenda se debe contemplar un espacio para que durante la sesión los asistentes puedan revisar **los documentos que contengan información estratégica y que por su confidencialidad** no puedan ser enviadas con anticipación.

Es una buena práctica estimar en la agenda **el tiempo destinado a tratar cada uno de los puntos**, con el fin de optimizar las discusiones, procurando idealmente que las reuniones no superen las tres horas de tiempo total.



Tips

Consejos para reuniones efectivas

- El responsable de realizar la convocatoria a las reuniones debe definirse en el reglamento interno de Junta o en los estatutos sociales. No es conveniente tener múltiples convocantes pues de esta manera es difícil unificar y controlar la programación adecuada de reuniones.
- Desde el momento de la convocatoria se debe informar tanto el propósito de la reunión para que los asistentes vayan contextualizados, así como los detalles de fecha, lugar, hora y duración.
- Cuando haya documentos que soporten el desarrollo de la reunión o que se vayan a discutir en esta, deben ser enviados con anterioridad, preferiblemente desde el momento de la convocatoria, junto con la explicación
- Deben preverse los elementos necesarios para el desarrollo exitoso de la reunión y asegurarse de contar con ellos para usar de manera eficiente el tiempo. Si es necesario que los asistentes proporcionen información propia o especializada para el desarrollo de la reunión, ésta debe solicitarse con anterioridad, preferiblemente desde el momento de la convocatoria, esto con el fin de que se cuente con el tiempo suficiente para obtenerla.
- Contar con un líder o moderador de la reunión facilita el uso eficiente del tiempo. Éste debe dar la palabra y acotar las intervenciones, procurando mantener las discusiones enfocadas según la agenda.



o las instrucciones.

Se debe hacer uso del acta para registrar las acciones a tomar, responsables y fechas de compromiso. Muchos debates en las reuniones son interactivos, pero si los resultados no se traducen en puntos de acción pueden no ser productivos.

3.7. Comités

3.7.1 Creación. Propósito

Debido al tamaño y complejidad de los negocios de la sociedad, así como el rango tan amplio de funciones que maneja la Junta Directiva, se ha adoptado como una buena práctica la creación de comités especializados al interior de la empresa con el objeto de que éstos sean órganos de estudio y apoyo sobre temas específicos con la capacidad de presentar propuestas a la Junta y, en algunos casos, ejercer algunas funciones, por delegación. Estos Comités podrán ser temporales o permanentes²⁷.

Estos Comités de Junta son extensiones especializadas de la misma. Por lo tanto, no son entes independientes, y por esta razón sus funciones serán definidas por la propia Junta mediante acuerdo oficial.



Importante

La agenda es un instrumento de planeación de los temas, tiempos y responsables a tratar en las reuniones.

Se debe hacer uso del acta para registrar las acciones a tomar, responsables y fechas de compromiso. Muchos debates en las reuniones son interactivos, pero si los resultados no se traducen en puntos de acción pueden no ser productivos.



Importante



Un Comité de Junta es una extensión especializada de la misma. Por lo tanto, no son entes independientes, y por esta razón, sus funciones serán definidas por la propia Junta, mediante acuerdo oficial.

3.7.2 Integrantes

Generalmente, y como buena práctica, los comités están integrados entre tres y cinco miembros de la Junta, y que alguno de ellos sea independiente en lo posible²⁸.

3.7.3 Tipos de comité

Empresas Sector Real

Comité de Auditoría y Riesgos:

Este comité tiene como tarea principal asistir a la Junta Directiva en su función de supervisión y vigilancia de la gestión y efectividad del sistema de control interno y cumplimiento del plan de auditoría interna. Esta función se llevará a cabo mediante la evaluación de los procedimientos contables, el relacionamiento con el Revisor Fiscal y, en general, la revisión de la Arquitectura de Control de la Sociedad. Además, deberá asistir a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión en relación con la gestión de riesgos.

Comité Técnico y Nuevos Negocios:

Este Comité tiene como tarea principal asistir a la Junta Directiva en la revisión, estudio y análisis de los proyectos de carácter técnico que vayan a ser adelantados o estén en proceso de ejecución por parte de la empresa. Así mismo, analizará las oportunidades de Superintendencia Financiera y otros participantes para nuevos negocios dentro de la estrategia global planteada para la empresa.

Comité de Gobierno Corporativo, Talento Humano y Sostenibilidad:

Este Comité tiene como tarea principal asistir a la Junta Directiva en la adopción de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo y sostenibilidad en la Sociedad. De igual manera, se le atribuyen responsabilidades con relación al asesoramiento en materia de nombramientos, remuneraciones y sucesiones de los miembros de la Alta Gerencia, además de desarrollar lineamientos del manejo estratégico del talento humano, en términos de compensación y desarrollo continuo.

Comité de Finanzas y Estrategia:

Este Comité tiene como tarea principal asistir a la Junta Directiva en la supervisión de los Estados Financieros, el seguimiento a la gestión financiera de la Sociedad (inversiones y optimización del portafolio), la preparación del presupuesto anual y en el



desempeño de la organización para cumplir con sus ingresos y gastos presupuestados. Además, el comité será responsable de desarrollar y actualizar el plan estratégico de la sociedad.

Empresas Sector Financiero

Comité de Auditoría La principal responsabilidad de este comité es apoyar a la Junta en su función de supervisión, a través de: la evaluación de los procedimientos contables (velando porque los criterios contables vigentes se apliquen adecuadamente); como enlace con el Revisor Fiscal o el Auditor Externo de la empresa (esto incluye proponer candidatos para esta posición y supervisar su gestión); y, en la revisión del Sistema de Control de la Sociedad, incluida la auditoría del sistema de gestión de riesgos que administra la compañía. En algunos casos, se dividen sus funciones en un comité dedicado a la gestión contable y financiera, y en otro dedicado a las funciones de control y revisión del sistema de administración de riesgos²⁹.

Comité de Riesgos:

Este grupo tiende a ser particularmente relevante en empresas emisoras de valores. Sus funciones son: revisar y evaluar la integridad y la adecuación de la función de gestión de riesgos de la sociedad; revisar la adecuación del capital económico y regulatorio de cada empresa y su asignación a las distintas líneas de negocio y/o productos; y, revisar los límites de riesgos y los informes sobre riesgos, haciendo las recomendaciones pertinentes a la Junta Directiva³⁰.

Comité de Crédito:

En los casos de emisores de valores y entidades financieras este comité analiza y define las operaciones de crédito con clientes dentro de las cuantías determinadas por la Junta Directiva, conforme las responsabilidades y atribuciones contenidas en el Manual SARC. Así mismo se encarga de analizar y formular recomendaciones a la Junta Directiva sobre las operaciones de crédito o cartera que conforme la regulación, manuales y reglamentos internos de la entidad, son de competencia de la Junta Directiva.

Comité de Gobierno Corporativo, Talento Humano y Sostenibilidad:

En los casos de emisores de valores y entidades financieras, el "Código País" recomienda la creación de un comité encargado de apoyar a la Junta en: buscar que los accionistas y el mercado en general tengan acceso oportuno y veraz a la información que debe revelar la compañía al público; revisar e informar sobre el desempeño de su Junta Directiva; dar a conocer las actividades del Comité de Auditoría; y monitorear las acciones que miembros de la Junta llevan a cabo con acciones de la compañía o sus vinculadas. De igual manera, se le atribuyen responsabilidades con relación al asesoramiento en materia de nombramientos, remuneraciones y sucesiones de los miembros de la Alta Gerencia, además de desarrollar lineamientos del manejo estratégico del talento humano, en términos de compensación y desarrollo continuo.³¹

Otros Comités:



29 *Ibidem*. Pag.91-93.

30 *Ibidem*. Pag.94-95

31 *Ibidem* Pag.93-94



Como se explicó anteriormente, y dependiendo de la complejidad de los temas a tratar y/o de la industria donde se desarrolla el objeto social de la compañía, se pueden crear otros comités de carácter permanente o presencial tales como: Comité Financiero, Comité Comercial, Comité de Financiamiento Corporativo (para empresas que emiten deuda), Comité de Inversión en Activos Financieros (en los casos de entidades financieras).

 Recuento Sector Real	 Recuento Sector Financiero
<ol style="list-style-type: none">1. Comité de Auditoría y Riesgos2. Comité Técnico y Nuevos Negocios.3. Comité de Gobierno Corporativo, Talento Humano y Sostenibilidad.4. Comité de Finanzas y Estrategia.5. Otros Comités.	<ol style="list-style-type: none">1. Comité de Auditoría.2. Comité de Riesgos.3. Comité de Crédito.4. Comité de Gobierno Corporativo, Talento Humano y Sostenibilidad.Otros Comités.

3.8. Documentos financieros³²

Los documentos financieros contienen información valiosa que permite a los miembros de Junta monitorear el desempeño de la entidad y disponer de elementos de juicio suficientes para participar en la toma de decisiones de manera informada. Estos documentos deben ser entregados por la entidad de manera homogénea a todos los miembros de Junta para evitar asimetrías en la información.

Los estados financieros permiten entender la situación económica y financiera de la compañía, y los cambios que se pueden presentar en determinados períodos del tiempo.

Además de los estados financieros consolidados y actualizados, la empresa tiene el deber de consultar y/o reportar a la Junta Directiva los movimientos financieros que impliquen:

- Aumentos no planeados de la deuda
- Ventas de activos que no correspondan con la operación rutinaria
- Variaciones importantes en los valores de las cuentas debido a cambios en tasas de cambio
- Cambios en la composición patrimonial, entre otros.



Importante

³² Análisis financiero y control. 2009. Vélez, Jose Ignacio; Dávila, Ricardo.



Los documentos financieros contienen información valiosa que permite a los miembros de Junta monitorear el desempeño de la entidad y disponer de elementos de juicio suficientes para participar en la toma de decisiones de manera informada.

3.8.1 Estado de situación financiera, estado de resultados y presupuesto

El estado de situación financiera es un informe financiero que da cuenta de los activos, pasivos y el patrimonio o capital contable de una empresa a una fecha determinada. Refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento y permite saber cuánto del activo es financiado con deuda y cuánto con los aportes o utilidades de la empresa. Sus componentes son:

- **El activo:** es el total de elementos (caja, inventario, cuentas por cobrar, capital de trabajo, entre otros) de las que dispone la entidad y que eventualmente pueden materializarse en dinero para la empresa, bien sea mediante su uso, venta, cobro o cambio.
- **El pasivo:** son las obligaciones económicas ciertas de la entidad (préstamos, compras con pago diferido, entre otros).
- **El patrimonio:** da cuenta de los aportes de los accionistas, más los resultados no distribuidos o descuentos por pérdidas de periodos anteriores. El patrimonio refleja la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse y puede ser calculado como el total del activo menos el total del pasivo.

El estado de resultados refleja las pérdidas y ganancias obtenidas en la operación de la empresa en un periodo determinado, éste debe obedecer a un ejercicio de planeación previo, estar alineado con la estrategia del negocio, y debe ser revisado frente a las cifras reales de la organización.

Las Juntas podrán apoyarse, además en otros ejercicios financieros como lo son: (i) flujo de caja - informe que presenta todos los movimientos en efectivo, ingresos y egresos en efectivo en un determinado período de tiempo-; ii) estado de variación en las cuentas del patrimonio, que presentará los movimientos en todas las cuentas del patrimonio y resulta relevante en tanto indica procesos como capitalizaciones, fusiones, entre otros; iii) informe de endeudamiento que será fundamental para evaluar las fuentes de recursos y el nivel de apalancamiento de la sociedad; iv) informe de inversiones, con el fin de evaluar el estado de las inversiones realizadas y otros proyectos relacionados, entre otros documentos.



Importante



El estado de situación financiera es un informe financiero que da cuenta de los activos, pasivos y el patrimonio o capital contable de una empresa a una fecha determinada.

El estado de resultados refleja las pérdidas y ganancias obtenidas en la operación de la empresa en un periodo determinado.

El presupuesto es un plan de recursos de una entidad, que indica las metas o proyecciones de las operaciones, ingresos y egresos de la empresa.

3.9. Planeación estratégica y seguimiento presupuestal

La planeación estratégica es una de las etapas más importantes en el direccionamiento y la administración de la empresa puesto que a través de este proceso se establece el propósito general, los recursos necesarios para alcanzarlos, y los resultados deseados de la organización.

El proceso de planeación estratégica es tan importante como el plan (materialización de la planeación estratégica) en sí mismo³³. En tal sentido, los miembros de Junta Directiva deben participar activa y responsablemente en el análisis, la elaboración y el seguimiento del plan estratégico. Para la formulación del plan existen diversas metodologías que describen varias dimensiones que permiten enmarcar el planteamiento de indicadores y objetivos estratégicos, así como los diferentes mecanismos y fases para abordar su elaboración. De manera general, en la consolidación del plan estratégico de la empresa se deben considerar por lo menos:

- Determinar los valores y la misión de la empresa y reconocer en qué estado se encuentra la compañía en el presente.
- Realizar un análisis profundo del entorno, la competencia, los recursos internos, así como de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización.
- Definir una visión de largo plazo y establecer objetivos estratégicos medibles que permitan capturar las oportunidades identificadas a partir del análisis citado anteriormente.
Estudiar y aprobar las estrategias, acciones y planes de acción para llevar a la empresa del estado presente al cumplimiento de objetivos futuros.
- Analizar, revisar y aprobar un presupuesto financiero que debe estar alineado con el plan estratégico. El presupuesto debe ser formulado y monitoreado conforme los principios contables y financieros generalmente aceptados.
- Verificar que los planes comerciales, financieros, de inversiones, de compras y en

33 Below, P., Morrissey, G., Y Acomb B., (1987) The Executive Guide to Strategic Planning, New Jersey: John Wiley & Sons.



general aquellos que incidan en los objetivos de la empresa se encuentren alineados con el plan estratégico.

- Analizar y aprobar aquellos planes de crecimiento inorgánico, como fusiones o adquisiciones, o planes de desinversión en determinadas líneas de negocio o subsidiarias.
- Revisar que la estructura de capital sea la idónea de acuerdo al plan estratégico propuesto y los recursos tecnológicos, humanos y financieros necesarios se encuentren acordes al mismo.
- Aprobar parámetros e indicadores de medición y desempeño. Estos indicadores deben ajustarse al cumplimiento del plan estratégico y en consecuencia enfocarse en los objetivos propuestos para la compañía y la creación de valor para el accionista.
- Identificar, revisar y hacer seguimiento a indicadores de riesgo estratégico en relación con el plan definido. El conocimiento y monitoreo de los riesgos potenciales que puedan afectar la estrategia y la sostenibilidad de la compañía es una labor de suma importancia.
- Aprobar estrategias, planes y objetivos de corto plazo enmarcados en el logro de los objetivos estratégicos y el plan de largo plazo.

La planeación estratégica no puede garantizar el éxito o fracaso de los objetivos propuestos, pero la gestión sobre los recursos asociados al mismo es fundamental para el proceso de toma de decisiones. En este sentido, el ejercicio de planeación no puede ser un proceso rígido, mecánico o meramente formal³⁴ que se realice de manera ocasional. Parte del éxito del plan estratégica y financiera reside en su revisión y seguimiento periódico, así como en el monitoreo de los indicadores respecto a los objetivos propuestos y los planes de acción formulados en torno a ellos. Por lo tanto, resulta esencial el seguimiento continuo al presupuesto anual cuyo cumplimiento debe ser analizado y revisado en cada sesión de Junta Directiva.

3.10. Revisión de actas de junta

Las actas de las reuniones son el registro oficial de la participación y gestión de los miembros en las Juntas Directivas. De lo que quede registrado en estos documentos, se desprende la responsabilidad del integrante.

Es deber de todos los miembros verificar que las actas reflejen las reuniones, especialmente en lo que respecta a su asistencia, participación, abstenciones, disidencias, voz y voto en las decisiones.

Un acta estándar debe reportar:

³⁴ Mintzberg, H., (1994) The fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review



- Los asistentes de la reunión.
- Los conflictos de interés presentados.
- Las conclusiones

Los principales temas discutidos:

- Las acciones que deben tomarse, así como los responsables y fechas pactadas.
- Cuando se efectúan votaciones debe registrarse explícitamente.
- El resultado de la votación y el modo de concertación de la decisión tomada (unánime, por mayoría simple).
- Las posiciones de los miembros y las razones de conformidad y disconformidad.
- Las aclaraciones solicitadas por los participantes.

También es recomendable que en las actas de reuniones de Junta se identifiquen los soportes, estudios, fundamentos y demás fuentes de información que sirvieron de insumo para la toma de decisiones³⁵.

Los miembros pueden solicitar aclaraciones y ajustes al acta en cualquier momento antes de que se dé aprobación y firma por parte del Presidente y el Secretario de la Junta. Las actas serán recogidas en el libro de actas para conservar registro histórico.



Importante



Los miembros de Junta deben participar activamente en la elaboración y aprobación del plan estratégico y del presupuesto de la compañía. Deben analizar y revisar que la estructura de capital y los diferentes planes y recursos internos de la empresa se encuentren alineados con el plan estratégico.

La Junta Directiva debe asumir una actitud proactiva en la gestión de riesgos de la empresa. Los miembros deben conocer los riesgos estratégicos y realizar un seguimiento periódico de su manejo, mitigación o posible materialización.

La Junta Directiva debe revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos contemplados en el plan estratégico. En cada sesión ordinaria de Junta Directiva se debe monitorear el cumplimiento del presupuesto (según datos contables) y éste seguimiento debe ser piedra angular de la activa gestión de la Junta.



Importante

Las actas de las reuniones son el registro oficial de la participación y gestión de los miembros en las Juntas Directivas. De lo que quede registrado en estos documentos, se desprende la responsabilidad del integrante.

3.11. Honorarios y gastos del miembro de JD

Los honorarios de los miembros de Junta Directiva de 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, siguiendo el proceso determinado para tal fin³⁶. En los casos donde no aplique lo anterior, éstos serán establecidos por las Asambleas de Accionistas o Juntas Directivas de estas empresas (o los Comités que para estos efectos se hubieren creado).

Los honorarios de los miembros de juntas de socios o consejos directivos de las sociedades de economía mixta, 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 directivos³⁷.

Para la fijación de los honorarios de los miembros de juntas o consejos directivos, comités o comisiones de las mismas, deberán tenerse en cuenta los siguientes criterios: Para la fijación de los honorarios de los miembros de juntas o consejos directivos, comités o comisiones de las mismas, deberán tenerse en cuenta los siguientes criterios:

³⁶ Decreto 1486 de 1999.

³⁷ Decreto 1486 de 1999.



1. Se fijarán por resolución, en salarios mínimos legales mensuales vigentes.
2. Por las sesiones realizadas en un mismo día, no podrán exceder la asignación salarial diaria del respectivo gerente, director o presidente de la entidad.

Por las reuniones de juntas o consejos directivos no presenciales, se pagará el mismo valor de los honorarios establecidos³⁸.

Los representantes legales de las entidades descentralizadas del orden nacional podrán autorizar el pago de los gastos de desplazamiento, entendidos éstos como el valor del transporte por cualquier medio idóneo, en que incurran los miembros de juntas de socios o consejos directivos, cuyos lugares habituales de trabajo estén fuera del domicilio principal de la entidad³⁹.

Restricciones

De conformidad con el literal f) del artículo 19 de la Ley 4ª de 1992, los funcionarios públicos no podrán recibir remuneración por más de dos (2) juntas o consejos directivos de que formen parte en virtud de mandato legal o por delegación.

Del mismo modo, los particulares, es decir, aquellos que no sean funcionarios públicos, no podrán ser miembros de más de dos (2) juntas o consejos directivos de establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta, en concordancia con lo establecido en el artículo 5o. del Decreto-ley 128 de 1976⁴⁰

De igual forma, y de conformidad con el art. 202 del Código de Comercio, ninguna persona podrá ser designada ni ejercer de forma simultánea un cargo directivo en más de cinco (5) Juntas, siempre que las hubiere aceptado. La misma norma aplica cuando en los casos de sociedades matrices y sus subordinadas, o de estas entre sí.

A su vez el artículo 435 del Código de Comercio establece, respecto de las sociedades anónimas, que "No podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada por personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Si se eligiere una contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones la junta anterior, que convocará inmediatamente a la asamblea para nueva elección...".



Importante

38 Decreto 767 DE 2020.

39 Decreto 1486 de 1999.

40 Literal f) artículo 19 de la Ley 4ª de 1992. Artículo 13 del Decreto Ley 128 de 1976. Artículo 5º del Decreto 1486 de 1999



Los honorarios de los miembros de Junta Directiva de 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.

3.12. Proceso de retiro como miembro de JD⁴¹

De conformidad con lo establecido en el artículo 163 del Código de Comercio: “La designación o revocación de los administradores o de los revisores fiscales previstas en la ley o en el contrato social no se considerará como reforma, sino como desarrollo o ejecución del contrato, y no estará sujeta sino a simple registro en la cámara de comercio, mediante copias del acta o acuerdo en que conste la designación o la revocación. (Subraya fuera del texto).

En este sentido, vale la pena precisar que la aceptación de la renuncia de un miembro de junta directiva, corresponde de manera privativa e indelegable a la asamblea general de accionistas o junta de socios en los términos previstos en los artículos 187, numeral 4 y 436 del Código de Comercio, decisión que debe ser adoptada con las mayorías legales o estatutarias previstas para el efecto, constar en el acta correspondiente, para luego registrarse en la cámara de comercio del domicilio social de la compañía. Por tanto, si una persona ha renunciado al cargo de miembro de junta directiva de una sociedad, deberá allegarse para registro en la cámara de comercio respectiva, el acta de la reunión del órgano competente en la cual se haya aceptado la renuncia.

Ahora bien, el artículo 164 del Código de Comercio dispone que:

“Las personas inscritas en la cámara de comercio del domicilio social como representantes de una sociedad, así como sus revisores fiscales, conservarán tal carácter para todos los efectos legales, mientras no se cancele dicha inscripción mediante el registro de un nuevo nombramiento o elección”. (Subraya fuera del texto).

En este sentido, en el evento que un miembro de la junta directiva de una sociedad ostente la representación legal de la misma, es necesario aclarar que a pesar de que el artículo 163 del Código de Comercio ordena el registro de la revocación de los administradores o revisores fiscales, tratándose de la representación legal o la revisoría fiscal no es esta inscripción la que pone fin a las obligaciones y responsabilidades de quienes ejercen tales funciones, sino que, por virtud del artículo 164, solamente el “registro de un nuevo nombramiento” desvincula definitivamente de las citadas responsabilidades a los representantes legales y revisores fiscales.

En tal virtud, mientras no se registre un nuevo nombramiento, quienes se encuentren inscritos en el registro mercantil como representantes legales o revisores fiscales conservarán tal carácter hasta que se inscriba el nuevo nombramiento pues solamente de esta manera procede la cancelación de la inscripción de los anteriores. La razón de ello radica en que solamente así se garantiza la responsabilidad de los representantes legales

41 Superintendencia de Sociedades. Radicación 06048523



o revisores fiscales frente a los terceros. No obstante, por cuanto la responsabilidad no puede ser ilimitada en el tiempo, es necesario tener en cuenta lo señalado por la Corte Constitucional mediante sentencia C- 621 de 2003 al declarar exequible el artículo 164 del Código de Comercio la cual estableció, entre otros, que:

- Para el nombramiento del reemplazo y el registro del nuevo nombramiento se deben observar, en primer lugar, las previsiones contenidas en los estatutos sociales.
- Si los estatutos sociales no prevén expresamente un término dentro del cual debe proveerse el reemplazo del representante legal o del revisor fiscal saliente, los órganos sociales encargados de hacer el nombramiento deberán producirlo dentro del plazo de treinta días, contados a partir del momento de la renuncia, remoción, incapacidad, muerte, finalización del término estipulado, o cualquier otra circunstancia que ponga fin al ejercicio del cargo.
- Pasado el término anterior sin que el órgano social competente haya procedido a nombrar y registrar el nombramiento de un nuevo representante legal o revisor fiscal, termina la responsabilidad legal del que cesa en el ejercicio de esas funciones, incluida la responsabilidad penal.” (Subrayado fuera del texto).



Recuento

1. Documento de creación de la empresa / estatutos.
2. Reglamento de la Junta Directiva.
3. Reglamento de Comités de Junta Directiva.
4. Manual de contratación.

4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE UNA JUNTA DIRECTIVA – REPORTES

4.1 Evaluación Junta Directiva

La práctica de evaluar la gestión de los miembros de la Junta Directiva es muy común en el sector privado. Sin embargo, en el ámbito de las compañías con participación estatal, éste modelo se ha venido adoptando de una manera creciente, a tal punto de volverse una práctica generalmente aceptada. En algunos casos, se ha convertido en el punto de partida para confirmar un nombramiento o la continuidad en una posición⁴².

Este tipo de evaluación puede ser encargada a una entidad externa o puede

42 Board of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practises. OCDE. 2012.Pags 49-52



realizarse ya sea mediante cuestionarios de autoevaluación a los miembros de la Junta, o mediante una evaluación por parte de los miembros de Junta de los otros miembros o de la evaluación de la Junta como un cuerpo colegiado.



Importante

En algunos casos, la evaluación se ha convertido en el punto de partida para confirmar un nombramiento o la continuidad en una posición de Junta Directiva

A continuación, se presenta un ejemplo de los temas que un formulario de autoevaluación aborda y califica:

Desempeño Individual:

i) Conocimiento de los negocios de la empresa; ii) Tiempo invertido; iii) Asistencia; iv) Participación y aporte; v) Imparcialidad y objetividad; vi) información pertinente, completa y de calidad; vii) Aplicación del Código de Buen Gobierno; viii) Remuneración adecuada; xix) Claridad del Direccionamiento Estratégico; x) Conocimiento del reglamento de la Junta; xi) Reserva de la Información; xii) manifestación de conflictos de interés (si aplica).

Desempeño Cuerpo Colegiado:

i) Balance de habilidades, experiencia y conocimiento; ii) Adopción de decisiones con pleno conocimiento; iii) Independencia; iv) Protección de los grupos de interés; v) Diligencia; vi) Espacio para miembros independientes; vii) Eficiencia de las reuniones, viii) Eficacia de los comités; xix) Relaciones con los otros miembros de JD; x) Priorización de temas estratégicos; xi) Vigilancia de los sistemas de control, gestión de riesgos y asuntos legales.

Participación de la Administración en la Junta:

i) Asistencia; ii) Aporte a la discusión; iii) Presentaciones concisas, con información pertinente, completa y de calidad; iv) Priorización adecuada de los temas; v) Contribución a la eficiencia de las reuniones; vi) Contribución a abordar temas estratégicos; vii) Labor del Secretario de la Junta; viii) Inducción a los miembros de la Junta (si aplica); xix) Pertinencia de sus intervenciones.

La gestión individual y grupal de los Comités se debe evaluar con una metodología similar a la expuesta anteriormente para la Junta.

4.2 Tipos de reporte

4.2.1 Informe de Gestión

Dentro del paquete de reporte que la Junta Directiva está obligada a entregarle



anualmente a la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios (incluye los Estados Financieros del año y un proyecto de distribución de utilidades), se encuentra un Informe de Gestión⁴³, el cual debe tener como mínimo los siguientes puntos:

1. Los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio.
2. La evolución previsible de la sociedad.
3. Las operaciones celebradas con los socios y con los administradores.
4. El estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la sociedad.

Este informe se somete a aprobación de la Asamblea o Junta de Socios.

4.2.2 Informes al Ministerio de Hacienda

Una de las funciones principales de un miembro de Junta Directiva que son nominados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es entregar reportes periódicos a la Dirección General de Participaciones Estatales, en la periodicidad que ésta lo determine. Para ello, la Dirección General de Participaciones Estatales les dará acceso a la herramienta SIREC -Sistema Información y Reporte para Cuerpos Colegiados. Para mayor información consultar el video "Inducción al Sistema Información y Reporte para Cuerpos Colegiados".

4.2.3 Reuniones de seguimiento

La Dirección General de Participaciones Estatal convocará idealmente (1) reunión al año para determinar puntos de revisión con los miembros de Junta Directiva que representen a la Nación. Esta reunión es de obligatorio cumplimiento.

4.2.4 Evaluaciones

La Dirección General de Participaciones Estatales determinará los criterios, periodicidad y modalidades de evaluación y/o autoevaluación, las cuales harán parte de las actividades de seguimiento establecidas por la Dirección.



BIBLIOGRAFIA

1. *Lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo* (CAF. 2023.)
2. *Código de mejores prácticas corporativas 2014 - Código País* (Superintendencia Financiera de Colombia. 2014.)
3. *Cartilla de deberes y responsabilidades para funcionarios y/o asesores del MHCP que representen los intereses de la Nación en las Juntas Directivas de las empresas en las que es accionista* (Subdirección Banca de Inversión – DG- CPTN. 2012 (Hoy Dirección General de Participaciones Estatales.)
4. *Responsabilidad Legal del Miembro de Junta Directiva* (KPMG. 2011.)
5. *Juntas Directivas* (BID - BVC. 2009.)
6. *Board of Directors of State-Owned Enterprises – An overview of National Practices* (OCDE.2013.)
7. *Diplomado Juntas Directivas de Empresas Estatales* (Universidad de los Andes. 2013.)
8. *Finance for non-financial manager* (McGraw-Hill, 2003).
9. *Manual de Contratación MHCP 2014* (diseño similar).
10. *Toolkit BM*: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20390>
11. *Código de Propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público* (Dirección General de Participaciones Estatales 2022)



Hacienda

**Ministerio de Hacienda y
Crédito Público**

Carrera 8 n°. 6C-38 - Código Postal
111711 Conmutador: (57) 381 1700,
extensión: 4287
Bogotá D.C., Colombia

www.minhacienda.gov.co