

Resultados de la evaluación de la Junta Directiva

Febrero 16, 2022

Para qué el proceso de evaluación de la Junta Directiva

- 1 Incentivar desde la máxima instancia de gobierno una cultura de mejoramiento continuo y contribuir a mejorar los procesos de toma de decisión.
- 2 Tener entendimientos comunes y lograr compromisos colectivos entre los directores y con la Alta Gerencia.
- 3 Establecer acuerdos concretos que aporten a la efectividad de la Junta Directiva.



Resumen atributos para el fortalecimiento de la Junta Directiva

Enfoque de la Junta Directiva

- Cumplimiento de responsabilidades de la Junta**

Alto	Involucramiento en la definición de la estrategia del CEB.	Alto
Alto	Cumplimiento de sus responsabilidades frente al CEB y las filiales.	Medio - Alto
Medio - Alto	Involucramiento adecuado en los temas de talento humano (evaluación equipo ejecutivo, sistema de incentivos y administración de riesgos de sucesión).	Medio - Alto
Alto	Monitoreo de la situación financiera y el desempeño del CEB.	Alto
Alto	Identificación y contribución en la gestión de riesgos estratégicos.	Medio - Alto
- Equilibrio *conformance* vs. *performance***

Medio - Alto	Calidad y balance de la agenda.	Medio
--------------	---------------------------------	-------

"Creo que la junta puede avanzar/requirir más decididamente la transformación digital que considero ser operativa en la que falta mucha evolución en el CEB."

"Innovación es un tema para los siguientes años. Se volverá fundamental establecer y monitorear ese tema."
- Focos estratégicos de la Junta hacia adelante**

"Transformación energética, adaptación al cambio climático, estrategia para TGA."	"La evolución de la regulación."
"Ciberseguridad. Manejo de regulaciones que afectan al Grupo. Estrategias con mirada de futuro, especialmente en la nueva perspectiva con ENEL."	"Debemos fortalecer la resiliencia a algunos de desarrollo sostenible y los impactos ESG para la transformación empresarial."

Definiciones operativas

- Frecuencia y duración de las sesiones**

Medio - Alto	Percepción sobre la adecuada frecuencia y duración de las sesiones.	Medio - Alto
--------------	---	--------------

"Aclarar los sesiones de la Junta. Deberían ser de máximo 3 horas."

"La combinación de hora de inicio tarde en el día y duración de 3 horas o más podría ser mejorada."

"Temperar las juntas y comités a las 4pm."

"Para 2022 se plantea el tema de la presencialidad y/o virtualidad de las sesiones. Creo que es importante discutir en la presencialidad como mecanismo central y utilizar la virtualidad solo bajo condiciones excepcionales."
- Labor del Presidente de la Junta**

Alto	Liderazgo del Presidente de la Junta para facilitar la contribución de cada uno de los miembros de la Junta y de la Alta Gerencia.	Alto
Alto	Moderación efectiva de las discusiones.	Alto
- Cumplimiento de disposiciones formales**

Alto	El Secretario vela de manera efectiva por el cumplimiento de la regulación, buenas prácticas y normas internas de la Junta.	Alto
Alto	El Secretario organiza de manera adecuada y eficiente las reuniones en cuanto a su programación, logística y desarrollo.	Alto

Comités

- Percepción sobre los Comités de la Junta**

Alto	La labor de los Comités cumple con las expectativas que se tienen sobre su trabajo	Medio
Alto	Los Comités actuales son suficientes y adecuados.	Medio - Alto
- Aporte de los Comités de la Junta**

Alto	Comité de Auditoría y Riesgos.	Medio - Alto
Medio - Alto	Comité Financiero y de Inversiones.	Alto
Alto	Comité de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad.	Medio - Alto
Medio - Alto	Comité de Compensaciones.	Medio
- Interacción Junta Directiva - Comités**

"Es importante el fortalecimiento del rol de los presidentes de los comités y de los comités mismos, dentro del Gobierno Corporativo."

"Eficacia del empuje entre los debates y conclusiones de los Comités y de la Junta Directiva en plenos."

"Considero que no hay articulación de los comités con la junta directiva y por lo tanto no están sirviendo en general, salvo casos puntuales y esporádicos, pero nada."
- Rol de los Presidente de Comités**

"Los presidentes de los comités asociados a Junta Directiva, deben tener mayor autonomía y liderazgo en exponer los temas vitales a discutir en cada uno de ellos y la Junta Directiva expone de dichas instancias."

"La participación de los presidentes de supervisión de la junta directiva por su nuevo formato. Mi solicitud concreta es volver a darle relevancia a los presidentes de los comités"

Dinámica de equipo y proceso de decisión

- Interacción Junta - Alta Gerencia**

La Administración tiene un modelo de interacción con la Junta Directiva que facilita las discusiones y el proceso de toma de decisiones.

Medio - Alto		Medio - Alto
--------------	--	--------------

"Podrían mejorarse las presentaciones de la Administración."

"En algunas ocasiones la información de contexto es muy extensa y al momento de llegar a la decisión debe acortarse el tiempo de la decisión. Esto puede solucionarse presentando primero la decisión puesta en consideración, en segundo lugar, las razones de la decisión, y por último el contexto."
- Información que se pone a disposición de la Junta**

Medio - Alto	Calidad, suficiencia y efectividad de la forma de transmitir información a la Junta.
--------------	--

"1. Creación de blog o grupo vía chat para enviar tendencias, comportamientos del entorno, gestión ESG, innovación, Cultura, Talento, Tecnología y digitalización.
2. Foros estratégicos, que ayuden a construir y que sean diferentes a los espacios de Junta Directiva."

"Es importante que la Administración comprenda que la Junta no está en el día a día de la Compañía y que facilite un contexto previo a las solicitudes de autorización de la Junta."

"Mayor conocimiento detallado de los negocios / países en los que opera CEB por parte de la Junta."

"La administración debería mantener mayor contacto con los miembros de la junta directiva. El presidente casi nunca habla con sus miembros extra junta, creo que al menos una vez al mes debería conversar informalmente con algunos de sus miembros, de manera que dentro del año, se haya interconectado con todos, sin que eso afecte o entorpezca su dinámica administrativa."

"Menos información tática, más realce de avances, riesgos y oportunidades (operativas)."

Analytics sobre los resultados de evaluación de las Empresas del Grupo

Power BI <https://bit.ly/3LaTsdX>

Tiene como objetivo permitir la realización de análisis consolidados para el diseño de estrategias de mejora.

≡ Enfoque de la Junta Directiva

1. Cumplimiento de responsabilidades de la Junta

Alto	Involucramiento en la definición de la estrategia del GEB.	Alto
Alto	Cumplimiento de sus responsabilidades frente al GEB y las filiales.	Medio – Alto
Medio – Alto	Involucramiento adecuado en los temas de talento humano (evaluación equipo ejecutivo, sistema de incentivos y administración de riesgos de sucesión).	Medio – Alto
Alto	Monitoreo de la situación financiera y el desempeño del GEB.	Alto
Alto	Identificación y contribución en la gestión de riesgos estratégicos.	Medio – Alto

2. Equilibrio *conformance* vs. *performance*

Medio – Alto Calidad y balance de la agenda. **Medio**

“Creo que la junta puede ayudar/requerir más decididamente la transformación digital que considero es imperativa y en lo que falta mucha evolución en el GEB.”

“Innovación es un tema para los siguientes años. Se volverá fundamental establecer y monitorear ese tema.”

3. Focos estratégicos de la Junta hacia adelante

“Transformación energética, adaptación al cambio climático, estrategia para TGI.”

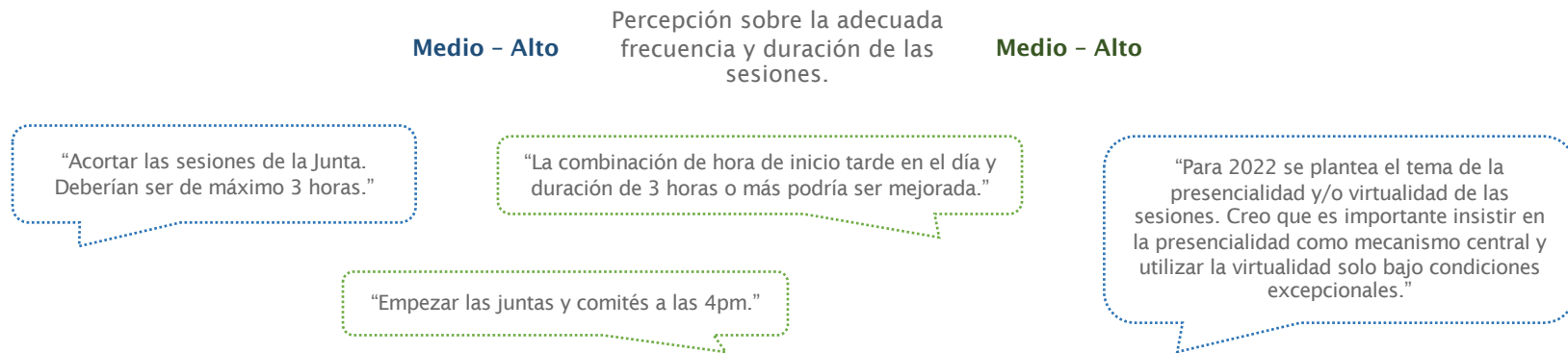
“La evolución de la regulación.”

“Ciberseguridad. Manejo de regulaciones que afectan al Grupo. Estrategias con mirada de futuro, especialmente en su nueva perspectiva con ENEL.”

“Debemos fortalecer lo referente a objetivos de desarrollo sostenible y los impactos EGS para la transformación empresarial.”

≡ Definiciones operativas

1. Frecuencia y duración de las sesiones



2. Labor del Presidente de la Junta

Alto	Liderazgo del Presidente de la Junta para facilitar la contribución de cada uno de los miembros de la Junta y de la Alta Gerencia.	Alto
Alto	Moderación efectiva de las discusiones.	Alto

3. Cumplimiento de disposiciones formales

Alto	El Secretario vela de manera efectiva por el cumplimiento de la regulación, buenas prácticas y normas internas de la Junta.	Alto
Alto	El Secretario organiza de manera adecuada y eficiente las reuniones en cuanto a su programación, logística y desarrollo.	Alto

≡ Comités

1. Percepción sobre los Comités de la Junta

Alto	La labor de los Comités cumple con las expectativas que se tienen sobre su trabajo	Medio
Alto	Los Comités actuales son suficientes y adecuados.	Medio – Alto

3. Interacción Junta Directiva – Comités

“Es importante el fortalecimiento del rol de los presidentes de los comités y de los comités mismos, dentro del Gobierno Corporativo.”

“Eficacia del empalme entre los debates y conclusiones de los Comités, y de la Junta Directiva en pleno.”

“Considero que no hay articulación de los comités con la junta directiva y por lo tanto no están sirviendo en general, salvo casos puntuales y esporádicos, para nada.”

2. Aporte de los Comités de la Junta

Alto	Comité de Auditoría y Riesgos.	Medio – Alto
Medio – Alto	Comité Financiero y de Inversiones.	Alto
Alto	Comité de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad.	Medio – Alto
Medio – Alto	Comité de Compensaciones.	Medio

4. Rol de los Presidente de Comités

“Los presidentes de los comités asociados a Junta Directiva, deben tener mayor autonomía y liderazgo en exponer los temas vistos a detalle en cada uno de ellos y la Junta Directiva empoderar dichas instancias.”

“La participación de los presidentes desapareció de la junta directiva por su nuevo formato. Mi solicitud concreta es volver a darle relevancia a los presidentes de los comités ”

≡ Dinámica de equipo y proceso de decisión

1. Interacción Junta – Alta Gerencia

Medio – Alto

La Administración tiene un modelo de interacción con la Junta Directiva que facilita las discusiones y el proceso de toma de decisiones.

Medio – Alto

“Podrían mejorarse las presentaciones de la Administración.”

“En algunas ocasiones la información de contexto es muy extensa y al momento de llegar a la decisión debe acotarse el sentido de la decisión. Esto puede solucionarse presentando primero la decisión puesta en consideración, en segundo lugar, las razones de la decisión, y por último el contexto.”

2. Información que se pone a disposición de la Junta

Medio – Alto

Calidad, suficiencia y efectividad de la forma de transmitir información a la Junta.

“1. Creación de blog o grupo vía chat para enviar tendencias, comportamientos del entorno, gestión ESG, Innovación, Cultura, Talento, Tecnología y digitalización.

2. Foros estratégicos, que ayuden a construir y que sean diferentes a los espacios de Junta Directiva.”

“Es importante que la Administración comprenda que la Junta no está en el día a día de la Compañía y que facilite un contexto previo a las solicitudes de autorización de la Junta.”

“Mayor conocimiento detallados de los negocios / países en los que esta GEB por parte de la junta.”

“Menos información táctica, más realce de avances, riesgos y oportunidades (perspectiva).”

“La administración debería mantener mayor contacto con los miembros de la junta directiva. El presidente casi nunca habla con sus miembros extra junta, creo que al menos una vez al mes debería conversar informalmente con algunos de sus miembros, de manera que dentro del año, se haya interrelacionado con todos, sin que eso afecte o entorpezca su dinámica administrativa.”



Analytics sobre los resultados de evaluación de las Empresas del Grupo



<https://bit.ly/3LaTsdX>

Tiene como objetivo permitir la realización de análisis consolidados para el diseño de estrategias de mejora.

≡ Recomendaciones

Con base en los resultados de la Evaluación, se ponen a consideración de la Junta Directiva las siguientes recomendaciones:

1. Adoptar ajustes concretos al modelo de Comités de la Junta Directiva, considerando:
 - a) Revisión de la forma de interacción de los Comités con la Junta Directiva.
 - b) Acuerdos sobre el rol de los Presidentes.
 - c) Asegurar que el enfoque de estas instancias responda a nuevas temáticas como cultura, innovación, tendencias y transformaciones de industria.

2. Comunicación Alta Gerencia – Junta Directiva:
 - a) Establecer una estrategia / renovar entendimientos para fortalecer la comunicación entre estas dos instancias.
 - b) Realizar en el corto plazo, un taller a nivel de la Alta Gerencia, sobre la efectividad de la comunicación hacia la Junta.

3. Revisitar el modelo de grupo:
 - a) Miembros de Junta Directiva en Enel.
 - b) Integración Comités de Auditoría.
 - c) Estrategia de conformación de Juntas Directivas.
 - d) Adoptar prácticas comunes en las empresas del GEB, como por ejemplo una evaluación periódica de los CEOs de las empresas desde las Juntas Directivas.

4. Gobierno de la innovación.

5. Establecer acuerdos operativos internos sobre aspectos como:
 - a) Virtualidad – presencialidad.
 - b) Horario de inicio de las sesiones y máximo de duración.
 - c) Ajustes en la manera como se estructura el orden del día de las reuniones.



+57 (1) 704 4057
Cra. 11 # 86 - 60, of. 302
Bogotá, Colombia.



+1 305 2225005
Red Road 3600 (602)
Miramar - FL, Estados Unidos.

www.governanceconsultants.com