



FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO
DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO

Señores
Presidentes de Directorio y
Gerentes Generales
Presente.-

Referencia : Buen Gobierno Corporativo

Estimados señores:

Es grato enviar a ustedes un folleto elaborado por la Corporación Andina de Fomento, en el cual se presenta información relacionada a prácticas de Buen Gobierno Corporativo, el mismo que sugerimos comentar en un próximo Directorio de su organización y que estamos seguros será de vuestro interés para contribuir a las buenas prácticas que la alta dirección de las empresas deben llevar a cabo en sus organizaciones

Agradeciendo la atención que brinden al presente, quedamos de ustedes.

Atentamente,

Michel Macara Chvili H.
Director Ejecutivo

Adjunto

Gobierno Corporativo en las Empresas de Propiedad del Estado (EPEs) en América Latina y el Caribe

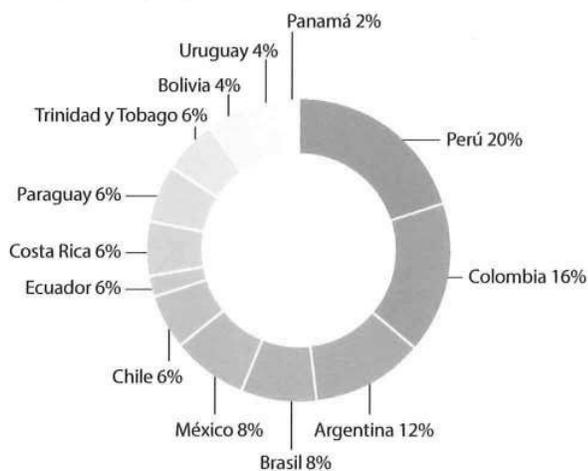
Estructura y operación de sus juntas directivas



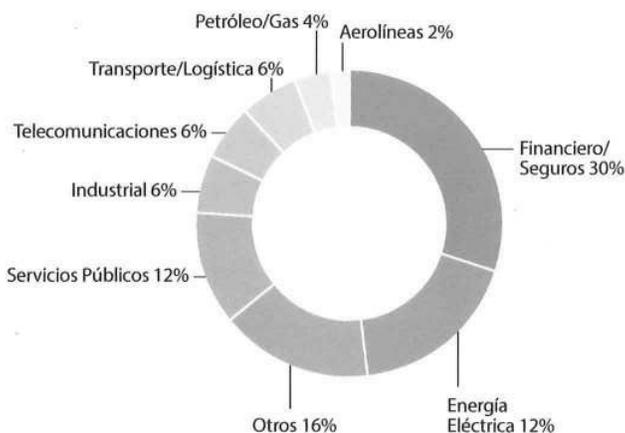
Estudio del Gobierno Corporativo en juntas directivas de empresas de propiedad estatal

Este estudio tiene como objetivo analizar la efectividad y estructura de las EPEs en países latinoamericanos miembros de CAF, con el fin de generar recomendaciones de política pública, así como la identificación de mejores prácticas que puedan ser replicadas en otras EPEs. Se evaluaron EPEs, de 13 países de la región, a través de un cuestionario de 45 preguntas respondido de manera voluntaria para analizar 12 áreas clave de gobierno corporativo.

Participación por país



Participación por sector económico



INFORMACIÓN DE ESTRUCTURA Y OPERACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS DE EMPRESAS PÚBLICAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

50 empresas públicas latinoamericanas de capital mayoritariamente estatal

65% con el 100% de propiedad del Estado

90% de propiedad del Estado a nivel del gobierno central

31% listadas en bolsa de valores local

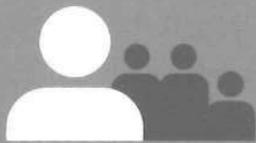
Fuente/
Estudio de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina, CAF -Banco de desarrollo de América Latina- y Governance Consultants, 2017.

¿Por qué el gobierno corporativo es importante en las EPEs?

-  Permite fortalecer el desarrollo de las EPEs. Los resultados de una buena gestión tienen una alta visibilidad y efectos positivos en el ámbito social y económico.
-  Contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa:
 - a. Procesos y estructuras para la toma de decisiones más claras
 - b. Mayor transparencia
 - c. Junta directiva y administración más estables
 - d. Controles estrictos sobre los riesgos
 - e. Administración de conflictos de interés.
-  Mejora las relaciones con accionistas minoritarios y otros grupos de interés, asegura la protección de sus intereses y se brinda un trato equitativo a todos los accionistas.

Importancia de la junta directiva

La junta directiva es el órgano clave de gobierno de todo tipo de empresa, debido principalmente a que constituye el punto de apoyo para la alineación del proceso directivo.



Características de las juntas directivas en las EPEs latinoamericanas

6 directores

Es el promedio de miembros en cada junta directiva; con un rango entre 3 y 15 directores

50%

tiene miembros independientes. En promedio están conformados en un 53% por directores independientes

54%

de las empresas han definido un perfil para sus directores

44%

son presididos por un funcionario público

14%

son presididos por un miembro independiente

44%

de las EPEs han establecido proceso de capacitación a sus juntas directivas

58%

de las EPEs evalúa a sus juntas directivas

16%

de las EPEs consideran que la remuneración de la junta directiva es competitiva

Recomendaciones para lograr juntas directivas más eficaces

- **Estructura y conformación de los Directorios de las EPEs:** se deben aplicar criterios rigurosos durante los procesos de designación y conformación de las juntas directivas.
- **Rol del Estado como propietario/accionista de empresas:** las juntas directivas deben contar con un marco de actuación que les permita ejercer sus funciones con plena autoridad e independencia en la toma de decisiones.
- **Nombramiento del presidente ejecutivo de las EPEs:** para que las juntas directivas cuenten con el empoderamiento y legitimidad suficiente para ejercer control y supervisar el desempeño de la alta gerencia, es necesario que tengan poder sobre el proceso de nombramiento y remoción del Primer Ejecutivo.
- **Procesos de inducción y capacitación:** necesidad de generar capital humano y desarrollo profesional en las personas que ha designado para administrar y direccionar sus empresas.
- **Evaluación y fortalecimiento de juntas directivas de las EPEs:** principal mecanismo con el que cuenta el accionista para hacer seguimiento y medir el desempeño y aporte de valor de los miembros de junta directiva.
- **Incentivos para los miembros de la junta directiva:** una remuneración competitiva permite atraer personas con las capacidades y la experiencia suficiente para el cumplimiento de sus funciones.