

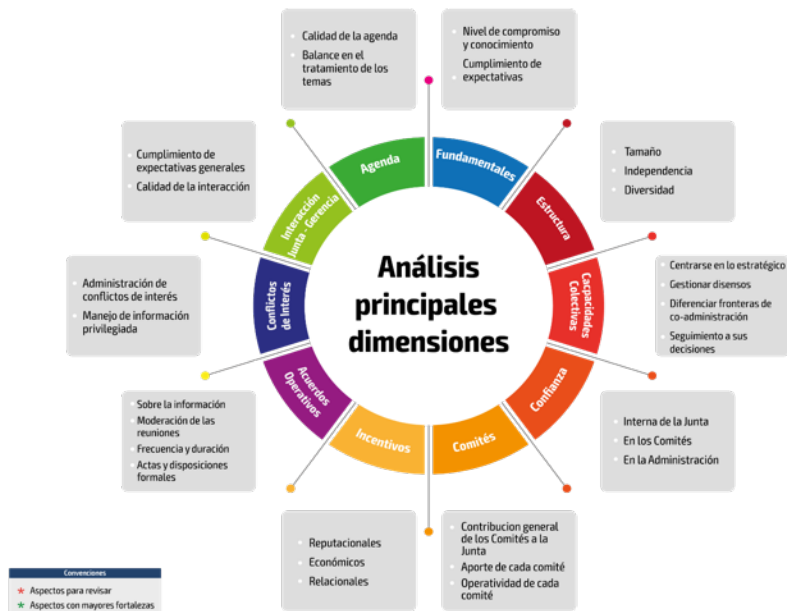
Resultados de Evaluación de la Junta Directiva

Febrero, 2021



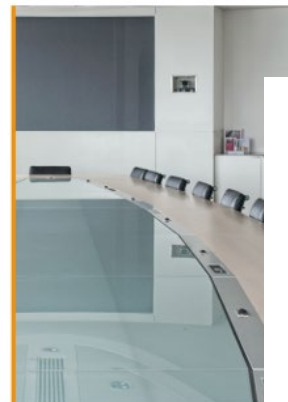
≡ Sobre la Evaluación de la Junta Directiva

Dimensiones analizadas



Reporte de Evaluación

Reporte de EVALUACIÓN Junta Directiva



2021

Tabla de contenido

Acerca de este Reporte	3
Dimensiones analizadas sobre la efectividad de la Junta Directiva	4
Principales elementos del análisis	5
Resultados por área	7
1. Fundamentales	7
2. Estructura	13
3. Capacidades colectivas	17
4. Confianza	20
5. Comités	22
6. Incentivos	29
7. Acuerdos operativos	29
8. Conflictos de intereses	35
9. Interacción Junta Directiva - Alta Gerencia	37
10. Agenda	39
Elementos principales para el fortalecimiento general de la Junta Directiva	43
Consolidado histórico de resultados	50



Estándares referenciados por cada dimensión



BlackRock.



Fuentes utilizadas para la Evaluación

- Encuestas de autoevaluación y comentarios textuales de los 9 miembros de la Junta Directiva.
- Encuestas de evaluación desde la perspectiva de la Alta Gerencia y comentarios textuales de 5 miembros de la Administración.
- Información documental provista por la Secretaría General del GEB.

≡ Dimensiones para el análisis de la efectividad de la Junta Directiva

	Junta Directiva	Alta Gerencia
Promedio general de la evaluación	4,6	4,4
Pregunta con menor calificación	4,1 <ul style="list-style-type: none"> • Claridad y concreción de los miembros de la Junta. • Confianza y sincronía Junta - Comités 	3,8 <p>Contribución y aporte de valor del Comité de Compensaciones.</p>



Promedio por dimensión



○ Promedio Junta Directiva ○ Promedio Alta Gerencia

Cumplimiento de expectativas

4,3

Balance adecuado en las conversaciones de la Junta Directiva para concentrarse en los temas materiales y estratégicos del GEB, y en cumplir verdaderamente con las expectativas de creación de valor que hay de la Junta.

4,0

4,1

Claridad y concreción en las intervenciones de los miembros de Junta, aportando opciones innovadoras para construir valor para la Empresa.

4,4

“Es importante que en los espacios de la Junta se prioricen los contenidos estratégicos de las presentaciones y de los documentos de tal manera que de entrada, los análisis y las discusiones se focalicen en dichos aspectos. Las reuniones de los Comités de Junta deben servir para ir más allá y profundizar en los detalles.”



Nivel de conocimiento y perfil de la Junta

4,4

Perfiles, conocimientos y habilidades de la Junta Directiva como cuerpo colegiado son adecuados para asumir los desafíos estratégicos de la Empresa.

4,0

4,3

Nivel de conocimiento de los miembros de la Junta Directiva sobre las variables que determinan el futuro de la Empresa, sus áreas de negocio e inversiones.

4,4

La Junta Directiva, como órgano colegiado, ha alcanzado el balance adecuado en términos de rangos de edad, profesión y género.

“Creo que hay que pensar en los temas de digitalización y nuevas tecnologías.”



“Se requieren más conocedores del sector.”



≡ Modelo de información

4,3

La dinámica actual de la Junta Directiva les permite a sus miembros un adecuado nivel de información y conocimiento sobre la Empresa, los mercados en los cuales tienen presencia y el sistema de gobierno corporativo del grupo.

4,6

“Las presentaciones y documentos que envían deben ser comprensivos, pero su presentación en la junta debe ir a los puntos principales.”



4,4

La forma de presentarle y transmitirle la información a la Junta Directiva y a los Comités, previo a las sesiones, resulta efectiva y suficiente.

“Informes previos no sintéticos y sin perspectiva que oriente la lectura. Inducción por enumeración de negocios, sin perspectiva ni unidad.”



4,4

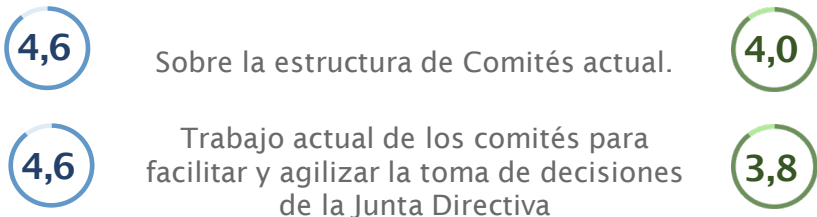
Calidad, suficiencia y oportunidad de la información que recibe la Junta Directiva y los Comités, de tal forma que ofrece los elementos necesarios para un proceso adecuado de toma de decisiones.

“Creo que mandar más de 400 láminas por Junta Directiva muestra más un deseo de dejar constancia de envío que de concretarse en presentaciones realmente relevantes y concretas en cada tema. Sería más útil que en cada tema se hiciera contexto, situación presente, autorización. Se concentran más en la historia que en el presente al parecer para cubrir responsabilidades.”



Comités

Percepción sobre la contribución general de los Comités a la Junta Directiva



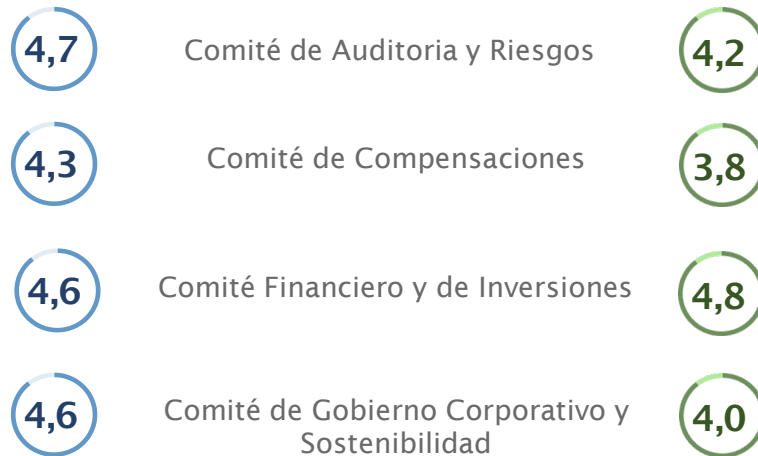
“Entre el trabajo de los Comités, especialmente en ciertos temas, debería buscarse una coordinación más eficiente de manera que la presentación y consideraciones en la Junta no generen una pérdida del trabajo de los comités.”

“Temas vistos a profundidad en los comités deben ser vistos de forma más ejecutiva en las juntas.”

“Lo que se ve a profundidad en los comités no necesita presentarse con el mismo detalle en la junta.”

“Creo que hay discusiones que es necesario profundizar en los Comités y tal vez su tiempo no sea el adecuado. En más de una oportunidad en la Junta con solo una pregunta el Comité cambia la recomendación que traía.”

Aporte de cada uno de los Comités



≡ Interacción Junta Directiva - Alta Gerencia

4,9

Nivel de confianza y capacidad de trabajo en equipo de la Junta Directiva con la Alta Gerencia.

4,6

4,3

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

4,4

4,6

Calidad de la participación de miembros de la Alta Gerencia en la dinámica de las sesiones de la Junta Directiva.

4,6

"El trabajo de la Junta es más reactivo y sigue las pautas que plantea la administración. Salvo por los requerimientos de información y proyecciones de diferentes escenarios, creo que la Junta Directiva no ha abordado el tema."



4,7

Los objetivos y planes a futuro que se han establecido para la Presidencia se han desarrollado y ejecutado de tal forma que satisfacen las expectativas de la Junta.



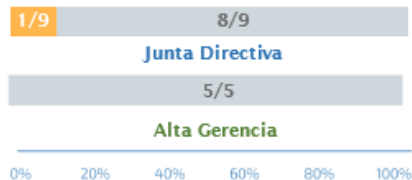
"Son dos momentos. La anterior administración y esta. La actual permite con mayor claridad saber el estado de la empresa."



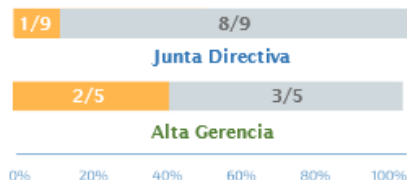
"Alinear el rediseño de los reportes estratégicos a la Dirección en el plan estratégico con los reportes a la Junta Directiva, con un mayor énfasis en los temas y abordajes estratégicos, mejor diseño de los informes y presentaciones a la Junta (en las últimas sesiones se avanzó en esa dirección)."

≡ Agenda

Desarrollo y avance de proyectos estratégicos



Oportunidades de nuevos proyectos de negocios



Seguimiento al desempeño de las áreas de negocio



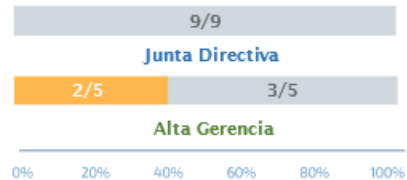
Perspectiva financiera y cumplimiento de resultados empresariales



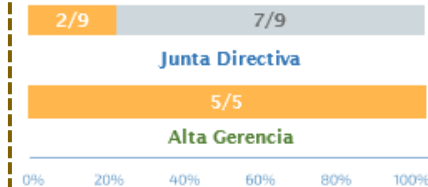
Seguimiento a temas de control y riesgos financieros, operativos y estratégicos



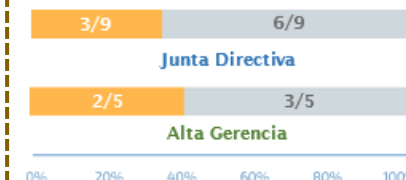
Temas legales, regulatorios, de cumplimiento y de gobierno corporativo



Innovación y desarrollo digital



Talento humano y desarrollo de la Alta Dirección

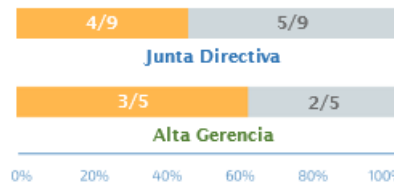


■ Nivel ADECUADO de tiempo y/o profundidad para la discusión del tema

■ INSUFICIENTE tiempo y/o profundidad para la importancia del tema

■ Nivel EXCESIVO de tiempo y/o profundidad para la importancia del tema

Sostenibilidad, ESG (temas sociales, ambientales y de gobierno) y relación con grupos de interés



Para tener en cuenta

≡ Temas donde hay alta alineación a nivel de la Junta Directiva

Temas que son homogéneamente valorados de manera positiva por parte de los miembros de la Junta.

- Trabajo en equipo y nivel de confianza de la Junta y la Alta Gerencia.
- Liderazgo y moderación del Presidente de la Junta.
- Rol del Secretario respecto del cumplimiento de la regulación, buenas prácticas y normas internas de la Junta Directiva.

Elementos respecto de los cuales existe una alta alineación de los miembros de la Junta Directiva sobre la oportunidad de revisar ajustes.

- Claridad y concreción de los miembros de la Junta en sus intervenciones.
- Dinámica de las reuniones para centrarse en temas materiales y estratégicos para el GEB; y calidad y manejo de la agenda.
- Modelo de interacción desde la Administración con la Junta para facilitar el proceso de toma de decisiones.

≡ Resumen

1. Es una Junta que se renovó completamente, y que se tuvo que enfrentar al proceso de cambio de Presidente del Grupo durante 2020. Esto le ha implicado ir estableciendo el mejor modelo para sus principales interacciones (internas de los miembros, con los comités y en relación con la administración). Es de resaltar que, en general, los resultados de este proceso son positivos (promedio general de 4,6/5,0 desde la perspectiva de la Junta y 4,4/5,0 desde la perspectiva de la Alta Gerencia).
2. El balance en la conformación de la Junta es valorado positivamente. Sin embargo, algunos actores manifiestan la conveniencia de fortalecer los conocimientos en el sistema eléctrico y de los desarrollos y tendencias de la industria.
3. El modelo de información, desde la administración, es un aspecto que los miembros de la Junta Directiva consideran debe seguirse ajustando. En particular, la concreción y enfoque de la información que se pone a disposición, de manera previa y durante las reuniones.
4. En general, el aporte de los Comités actuales es valorado positivamente por los propios miembros de la Junta. Sin embargo, la percepción de los miembros de la administración es relativamente más baja respecto de estas instancias de gobierno. En la actualidad, se percibe que las conversaciones de los Comités se repiten e incluso, en ocasiones, se reenfocan completamente en las sesiones de la Junta.
5. La confianza y la capacidad de trabajar en equipo entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia es un elemento valorado de manera muy positiva. Particularmente, los directores destacan la capacidad de la Presidencia por desarrollar los objetivos y planes en línea con las expectativas de la Junta.



contacto@gcsa.co

Tel: +(57)1 474 43 99

Cra 11 N° 86-60 - Oficina 302

www.governanceconsultants.com