

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



Radicación: 2023018607-000-000

Fecha: 2023-02-22 08:49 Sec. día 1685

Anexos: No

Trámite: 773-CORRESPONDENCIA INFORMATIVA

Tipo doc: 31-31 REMISION DE INFORMACION

Remitente: 442000-442000-DIRECCION DE EMISORES

Destinatario: 93 - 16-COMPENSAR

[Redacted text block]

Bogotá D.C.

.

Número de Radicación : 2023018607-000-000

Trámite : 773 CORRESPONDENCIA INFORMATIVA

Actividad : 31 31 REMISION DE INFORMACION

Anexos :

[Redacted text block]

Esta Superintendencia, en desarrollo de las actividades de supervisión a su cargo, está propendiendo por la implementación de normas y buenas prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo en las diferentes industrias vigiladas. En tal virtud, esta Autoridad encuentra oportuno dirigirse a todas las entidades vigiladas y emisores, a través de su Alta Gerencia, con la finalidad de exponer algunas consideraciones y recomendaciones respecto al adecuado gobierno corporativo para que puedan ser consideradas en las próximas asambleas de accionistas y/o evaluaciones de la constitución de las Juntas Directivas según sea el caso.

Es así como, durante el primer trimestre de este año, los órganos colegiados tendrán a su cargo cumplir una de las funciones más relevantes para el buen funcionamiento de gobierno corporativo, cual es la determinación, ya sea por renovación o reelección, de los miembros que integrarán la Junta Directiva (JD) y/o Consejo de Administración (CA).

Al respecto, debe recordarse que el gobierno corporativo, durante las últimas dos décadas, ha cobrado especial relevancia como herramienta imprescindible para generar negocios más sostenibles, que creen valor a largo plazo y que generen confianza en los mercados. Es por ello que diferentes entidades internacionales, han desarrollado, en relación con el tema de gobierno corporativo, marcos de referencia, principios, mejores prácticas, entre otros, como una forma de promover altos estándares para las sociedades.

En particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) establece que los órganos de *"gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la*



@SFCsupervisor



Superintendencia Financiera de Colombia



Superintendencia Financiera de Colombia



superfinanciera

Calle 7 No. 4 - 49 Bogotá D.C.

Conmutador: +57 601594 02 00 – 601594 02 01

www.superfinanciera.gov.co



MINISTERIO DE HACIENDA Y
CRÉDITO PÚBLICO

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas”¹.

Dentro del marco del funcionamiento del gobierno corporativo y la expresión de sus principios, la conformación de las JD y/o CA es un elemento esencial, que debe contemplar la evaluación de las capacidades técnicas y la idoneidad de los miembros de dichas instancias de administración, fundamentadas en su experiencia profesional, trayectoria académica, conocimiento del negocio y demás habilidades encaminadas a servir de herramientas para la dirección de las empresas y sus estrategias de negocio.

En este sentido, la Entidad debe propender porque, en la conformación de la JD y/o CA, se incluyan tanto perfiles estratégicos como de control y, sobre todo, que la suma de sus experiencias abarque los principales factores estratégicos y retos a los que se enfrentará la compañía de la cual son accionistas.

Así mismo, la OCDE resalta la importancia de la incorporación de miembros independientes en estas instancias de dirección, al ser un elemento que contribuye a *“un mejoramiento de la capacidad para la toma de decisiones y en la verificación de las actividades desplegadas por la Alta Gerencia”*, otorgando una importancia relevante a la duración de la permanencia de estos miembros en las JD y/o CA para determinar si, en efecto, conservan la condición de independientes.

Finalmente, resultan también relevantes aspectos como la diversidad predicable de las personas que integran las JD y/o CA y los planes de sucesión dispuestos por la entidad para su reemplazo, así como el conocimiento de los riesgos que pueden afectar la entidad y la forma adecuada para su respectiva gestión, al igual que políticas claras de remuneración de los miembros de JD, de acuerdo con los principios expuestos en esta comunicación².

Teniendo en cuenta lo anterior, invitamos a la Entidad a revisar la estructura de gobierno corporativo, teniendo en cuenta para el efecto los estándares nacionales e internacionales a los que hemos hecho referencia en este documento, y a otros que, como parte de sus responsabilidades, pudiesen encontrar en las fuentes de información que se citan en el mismo. Lo anterior, con la finalidad de que la Entidad, en un período no superior a un (1) año, adelante la revisión e implementación de los ajustes necesarios.

En el mismo orden, se invita a la Entidad para que busque los mecanismos idóneos para que las consideraciones expuestas en este oficio, sean tenidas en cuenta al momento de la realización de la próxima Asamblea General de Accionistas y/o Asociados.

Para el efecto, dejamos a su consideración en el anexo de la presente comunicación, aquellos principios que se consideran fundamentales para el buen funcionamiento del gobierno corporativo de las entidades que se encuentran sometidas a la inspección y vigilancia de esta Superintendencia, los cuales serán tenidos en cuenta como parámetros de supervisión, bajo el

¹ OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>. Pág. 47 “Divulgación de información y transparencia” - “5. La información relativa a los miembros del Consejo de Administración, incluidos su cualificación, el proceso de selección, sus cargos como consejeros en otras empresas y si el Consejo de Administración los considera independientes o no”.

² OICV-IOSCO (2016), Report on Corporate Governance.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

entendido que cada entidad deberá ponderar la adopción de los principios allí reseñados, sin olvidar que la implementación de éstos, busca que la prestación y desarrollo de las operaciones y/o servicios a su cargo, se realicen en condiciones de solidez y seguridad para los consumidores financieros, el público en general y, claro está, la propia entidad vigilada.

Al respecto, es del caso señalar que la documentación y actividades que en virtud de esta comunicación se generen, deberán estar a disposición de esta Superintendencia para futuros ejercicios de supervisión.

ANEXO GOBIERNO CORPORATIVO

Cuando se habla de gobierno corporativo generalmente se hace referencia a tres aspectos fundamentales: (i) la composición de la Junta Directiva (JD) y/o Consejos de Administración (CA) y sus características, (ii) la administración de los riesgos de la entidad y el control interno y (iii) la remuneración de la JD y/o CA.

A. Composición de la JD o CA y sus características

En el marco del funcionamiento del gobierno corporativo de las entidades vigiladas (EV), existen varios principios y/o buenas prácticas que consideramos relevantes para tener un buen gobierno corporativo, tales como disponer de un órgano social independiente y diverso en competencias, experiencia y habilidades, entre otros, y que nos permitimos comentar a continuación. Lo anterior, sin perjuicio de la revisión que puedan realizar las entidades vigiladas o emisores, de las referencias documentales a las que hacemos mención y que puedan servirles para tener un mayor detalle que permita su correcta implementación o ajuste, según sea el caso.

Buena práctica	Actividad
Independencia de la Junta Directiva	- De acuerdo con los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 ³ , se considera un buen estándar que al menos una tercera parte de los miembros de la JD/CA sean miembros independientes tanto principales como suplentes. La incorporación del conocimiento y experiencia de estos miembros permite una mayor objetividad en el proceso de toma de decisiones y una visión diferente respecto de aquellos que tienen un grado de vinculación con la entidad vigilada (EV), contribuyendo de esta forma en un mejoramiento de la capacidad para la toma de decisiones y en la verificación de las actividades desplegadas por la Alta Gerencia en

³ OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>. Pág. 47 “Divulgación de información y transparencia” - “5. La información relativa a los miembros del Consejo de Administración, incluidos su cualificación, el proceso de selección, sus cargos como consejeros en otras empresas y si el Consejo de Administración los considera independientes o no”.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

	cumplimiento del plan estratégico de la compañía. - Se sugiere que las entidades vigiladas (EV) incorporen dentro de sus criterios de gobierno corporativo aspectos tales como la antigüedad en la JD de los miembros que se califican como independientes⁴, y evalúen que los miembros no se encuentren en situaciones generadoras de conflictos de intereses reales o potenciales, tales como, i) que ostenten intereses económicos y operaciones con partes vinculadas de la EV, ii) que presente relaciones personales o profesionales con los accionistas mayoritarios de la EV o con el de la matriz o las filiales o subsidiarias de esta, incluidas relaciones familiares por consanguinidad, afinidad o parentesco civil; iii) que ostenten empleos actuales y/o anteriores que tengan relación con la EV; iv) que ostenten relaciones personales o profesionales con partes interesadas externas, como proveedores, consultorías u otras empresas que puedan prestar algún servicio a la EV; y v) que tengan la calidad de accionista, socio o administrador de una persona jurídica en conflicto con la EV; entre otros. - Se espera que los miembros independientes cuenten con el tiempo suficiente para cumplir con las responsabilidades que les asisten como miembros de la JD/CA.
Cualidades Éticas ⁵	- Teniendo en cuenta el interés público que revisten las actividades desarrolladas por una EV, la evaluación del perfil de los candidatos debe considerar un componente ético, donde se valore la buena reputación, honestidad e integridad en el desarrollo de las funciones de los candidatos, así como su comportamiento en otros escenarios profesionales y personales.⁶

⁴ EBA – ESMA (2021), “Final report Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU”, pp. 43-45, “9.3 Independent members of a relevant institution’s management body in its supervisory function”.

⁵ Ibid, p.8.

⁶ OCDE, Op. Cit. p.51, VI. Las Responsabilidades del consejo de administración.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Conocimientos, experiencia⁷ competencias gerenciales, administrativas y de dirección	- El análisis del perfil de un candidato debe contemplar una revisión exhaustiva de sus conocimientos, competencias y experiencia técnica.⁸ - De igual forma es recomendable que el análisis del perfil de un candidato contemple sus habilidades y/o competencias gerenciales tales como la comunicación, negociación, visión estratégica, pensamiento crítico, persuasión, orientación al cliente, entre otros. - La estrategia de negocio y actividades autorizadas a la EV deberán ser tenidas en cuenta en el marco de la evaluación y selección de los miembros, identificando los conocimientos, experiencia y competencias específicas que se requieren al interior de cada organización.
Balance y diversidad de la JD⁹	- Es recomendable que las JD/CA se caractericen por tener un balance y diversidad en términos de conocimientos, experiencias, competencias, géneros, grupos étnicos, entre otros.¹⁰ Este aspecto, si bien puede crear retos en la definición de acuerdos al interior de la JD/CA, también favorece un proceso de decisiones que goza de objetividad, apertura, debate y, en general, perspectivas diferentes que contribuyen al logro efectivo de los objetivos o planes estratégicos de la EV.
Comité de nominaciones o quien haga sus veces¹¹	- Es recomendable que la EV cuente con un Comité de Nominaciones o, en su defecto, con un responsable de liderar el proceso de evaluación de los candidatos y la aplicación de las políticas de la entidad en estos temas.¹²

⁷ Ibid.

⁸ EBA - ESMA, Op.Cit, 2021, p.35

⁹ Ibid, pp. 35 – 36.

¹⁰ OCDE, Op. Cit.

¹¹ International Corporate Governance Network (ICGN) (2021), ICGN Global Governance Principles.

¹² Financial Reporting Council (FCR) (2018), The UK Corporate Governance Code. 3 Composition, Succession and Evaluation.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

	- Esta instancia debe presentar a la Asamblea un informe que contenga, por lo menos: i) la descripción de su aproximación al proceso de la evaluación de los candidatos y los resultados de las evaluaciones individuales; ii) un análisis del impacto que tendrían los miembros de JD/CA dentro del plan de sucesión de la entidad; iii) un análisis del impacto que tendrían los candidatos y los diferentes escenarios de conformación de la JD/CA frente a las políticas y objetivos de diversidad e independencia; y iv) los resultados principales de la evaluación de la JD/CA, de sus miembros y comités y las acciones adoptadas derivadas de dichos resultados.¹³ - Pueden utilizarse mecanismos de consultoría externa para la búsqueda y evaluación de candidatos y miembros que se ajusten a los perfiles adecuados, especialmente para la identificación de miembros independientes.¹⁴
Políticas Internas ¹⁵	- Es recomendable que al interior de la EV se fijen, entre otras políticas, las relacionadas con (i) las áreas de conocimiento cuya representación es esencial en la JD/CA, acorde con el objeto social de la entidad supervisada y su modelo de negocio, (ii) las calidades necesarias para ser elegido como miembro de la JD/CA, y (iii) mecanismos que permitan evaluar periódicamente las competencias de los miembros, así como la implementación de capacitaciones, retroalimentaciones y, en general, cualquier estrategia que propenda por mejorar y evaluar estos aspectos.
Reuniones de la Asamblea General de Accionistas (AGA)	- Se estima pertinente que en las reuniones de la Asamblea General de Accionistas (AGA) donde se discuta la elección de miembros de JD/CA, el Comité de Nominaciones, o quien haga sus veces, presente un informe de resultados, que

¹³ Ibid. Provision 23.

¹⁴ Ibid. Provision 20.

¹⁵ Ibid.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

	sea teniendo en cuenta para la adopción de dichas determinaciones.
Planes de sucesión	- En desarrollo de los principios de gobierno corporativo establecidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea¹⁶, las JD/CA deben ser capaces de pronunciarse de manera oportuna y objetiva sobre los asuntos de la compañía, a fin de garantizar la continuidad en la toma de decisiones. Esto implica para las EV contar con un proceso claro, riguroso y oportuno para identificar, evaluar y elegir a sus candidatos cuando esto sea necesario.¹⁷ Por esta razón, se recomienda que la JD/CA cuente con políticas de sucesión actualizadas, que permitan hacer frente a ausencias o salidas repentinas o inesperadas de los miembros clave de los órganos colegiados¹⁸ y que permitan continuar de manera adecuada y consistente con la implementación de las estrategias del negocio a largo plazo, preservando y aumentando el valor de la EV en beneficio de los accionistas y las demás partes interesadas, con una especial consideración al interés público que envuelve el desarrollo de su objeto social autorizado.

B. Conocimiento en análisis de riesgos

La AGA propenderá porque los miembros de JD/CA cuenten con un enfoque holístico de la gestión de riesgos, en donde se identifiquen los riesgos materiales y riesgos emergentes que afecten a la entidad, particularmente aquellos que generan mayor exposición dado su objeto social y estrategia de negocio, por lo que se debe elegir para la conformación de este órgano colegiado, a personas que cuenten con experiencia y trayectoria sobre estos aspectos y su incidencia en la arquitectura de control interno de la entidad.

¹⁶ Banco de Pagos Internacionales (2015), “Orientaciones. Principios de gobierno corporativo para bancos”. Principio 2. https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ EBA - ESMA, Op.Cit, 2021, (versión en español) p.39, Directriz 133.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Buena práctica	Actividad
Suministro de información basada en riesgos a los miembros de JD/CA.	Poner en conocimiento de los miembros de JD/CA los riesgos según la entidad concreta y el sector de la misma, lo cual permitirá identificar posibles impactos de los mismos, así como los procesos que se tienen para su identificación, ponderación, mitigación y monitoreo. Esto permite a la JD/CA evaluar los riesgos como parte de la toma de decisiones empresariales y cuestionar la gestión en temas clave como, por ejemplo, considerar factores de riesgo emergentes de manera oportuna, así como mecanismos de mitigación frente a estos riesgos y determinar cuáles se convierten en oportunidades de mejora. De esta forma, la capacidad de gestión de riesgos de la entidad permitirá estar acorde a los cambios en la estrategia empresarial.¹⁹

C. Remuneración de la JD/CA

La fijación de honorarios para los miembros de JD/CA corresponde a un ejercicio autónomo y legítimo del máximo órgano social y, por tanto, es esta instancia la llamada a establecer si se fijan los honorarios en igualdad de proporciones para todos los miembros, o se establecen unas condiciones distintas para unos y otros. Es decir, la estimación de la remuneración a la JD/CA corresponde por entero a la AGA, de conformidad con las funciones generales designadas a este órgano social, según la normatividad vigente.

Buena práctica	Actividad
Creación de una política de remuneración	La AGA de cada entidad podrá considerar establecer una política de remuneración para los miembros de la JD/CA, que permita tener claridad sobre los parámetros mediante los cuales se realizará la retribución a los directores. De esta forma, la Asamblea, al momento de expresar su punto de vista sobre este asunto, tendrá en consideración los aspectos que considere relevantes para el desarrollo del objeto social, así

¹⁹ Ernst&Young (2022), *The Board Imperative*: Defender a los CRO para impulsar la gobernanza. Página web.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

	como ponderar los resultados de la EV y las cualidades que deben reunir los candidatos, a efectos de alinear los incentivos frente a los riesgos asumidos por los miembros al momento de tomar las decisiones que afectan a la entidad. El diseño de una política le permitirá a la AGA conocer los costos relacionados con la retribución, así como el impacto en los resultados de la empresa a largo plazo, teniendo la posibilidad de reconsiderarlos o establecer montos acordes a las circunstancias y a las necesidades de la entidad, permitiéndole ofrecer a sus directores unas condiciones adecuadas frente a lo que ocurre en el mercado.
--	---

Cordialmente,



JOSE ANTONIO GIRALDO SIERRA
442000-DIRECTOR DE EMISORES
442000-DIRECCION DE EMISORES

Copia a:

Elaboró:

EDITH ROMERO LEAÑO

Revisó y aprobó:

JOSE ANTONIO GIRALDO SIERRA