

► Diez consejos prácticos para mejorar la comunicación del Consejo de Administración

Asociación Internacional
de la secretaría corporativa
Abril de 2016



Patrocinado por



Diligent

Asociación internacional de la secretaría corporativa

La Asociación Internacional de la secretaría corporativa (CSIA, por sus siglas en inglés) es una organización mundial registrada en Ginebra cuya misión es "desarrollar y fomentar el estudio y la práctica del Secretariado, para mejorar los estándares profesionales, la calidad de la práctica de gobierno corporativo y el rendimiento organizativo". La CSIA se creó en 2010 como una organización sin ánimo de lucro comprometida a mejorar el reconocimiento y el conocimiento de la práctica de la secretaría corporativa y el papel de la misma. Su estructura como federación internacional de cuerpos profesionales le permite representar de manera efectiva a aquellos profesionales que trabajan al frente del gobierno corporativo. La CSIA es una organización mundial, que cuenta con 16 miembros que representan a más de 70.000 secretarías corporativas y a profesionales del gobierno corporativo en más de 70 países. Sus miembros son responsables, en conjunto, de desempeñar un sinnúmero de funciones relacionadas con el gobierno corporativo, como asuntos de secretariado corporativo, estructuras de gobierno, tramitación y asesoría, asesoramiento sobre asuntos jurídicos y comerciales, cumplimiento, gestión de riesgos y administración profesional. La visión de la CSIA es la referencia a nivel mundial de las secretarías corporativas y de los profesionales del gobierno. Su intención es ser escuchados y respetados por la comunidad empresarial internacional, así como por las principales agencias gubernamentales y los responsables de políticas como la Organización Mundial de Comercio (OMC), las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Banco Mundial y muchos otros.

DILIGENT CORPORATION

Como principal proveedor de herramientas de comunicación y de colaboración para Consejos de Administración y ejecutivos, a Diligent le complace respaldar la presentación del artículo de la CSIA "Diez consejos prácticos para mejorar la comunicación del Consejo de Administración". Reconocemos el papel fundamental que desempeña la CSIA y estamos encantados de asociarnos con ellos en esta iniciativa. Cada vez más organizaciones están dejando atrás el tradicional papel para elaborar materiales para el Consejo de Administración, y optan por la eficiencia y las ventajas que ofrecen los portales digitales para el Consejo de Administración. Herramientas como Diligent Boards™ permiten a los usuarios recopilar, acceder, distribuir, comentar y tomar decisiones sobre los materiales para el Consejo de Administración en un entorno digital. Ya sea para trabajar desde el ordenador personal o el portátil, con el sistema operativo de Apple o Windows, Diligent Boards™ equipa a los Consejos de Administración y a los equipos directivos con las herramientas necesarias para ser más productivos y efectivos. Diligent Boards™ le permite, en tan solo un clic, trabajar online o sin conexión, subir y guardar archivos, realizar búsquedas y recuperar documentos, depurar datos, utilizar el correo electrónico y las herramientas de debate, escribir notas de forma privada y compartida, realizar resúmenes de las reuniones, utilizar herramientas de encuestas y votaciones así como imprimir copias en papel. Además, nuestros productos están avalados por un equipo de atención al cliente varias veces galardonado, disponible las 24 horas del día, todos los días de la semana durante todo el año, y un marco de seguridad de primera categoría que protege la información y los datos de nuestros clientes. Como organización, nos comprometemos a ofrecer productos y servicios inmejorables adaptados a las necesidades de los equipos directivos más exigentes del mundo. Con más de 140.000 usuarios distribuidos por los cinco continentes y aproximadamente 4.000 clientes que duplican a los de nuestra competencia, Diligent Boards™ es la principal herramienta de comunicación y colaboración del mundo en lo que respecta a Consejos de Administración.

Índice

Introducción	3
---------------------	---

Comunicación del Consejo de Administración: El punto de vista de un director	3
---	---

Consejos	4
-----------------	---

1. Consiga la información del Consejo de Administración.
2. Sea un intermediario honesto en lo que respecta a la información y comunicación entre el Consejo de Administración y el equipo directivo y evite el politiquero.
3. Pregúntele a sus consejeros qué tipo de información necesitan y la cantidad de información que prefieren.
4. Toda la información que se transmite al Consejo de Administración debe distribuirla la secretaría corporativa.
5. Recuerde siempre cuál es el fin de cada información para determinar su relevancia, el formato y el proceso requerido para compartirla.
6. Elabore una plantilla estándar para que los directivos la puedan utilizar para las presentaciones al Consejo de Administración.
7. No es solo un intermediario.
8. Defina la mejor manera para comunicarse.
9. Asegúrese de que guarda todos los documentos adecuadamente y de que todos los documentos necesarios están bien rellenos.
10. Cuanto mayor sea la comunicación, mejor.

¿Qué se entiende por comunicación del Consejo de Administración?	8
---	---

Supuesto práctico de mejora de la comunicación del Consejo de Administración	10
---	----

Introducción

Blaise Pascal afirmó una vez: "Si he escrito esta carta tan larga, ha sido porque no he tenido tiempo de hacerla más corta". En las secretarías corporativas, solemos enfrentarnos a este reto relacionado con la comunicación para Consejos de Administración: la dirección prefiere bombardear a los consejeros con toda la información posible para evitar ser acusados de opacidad. Los consejeros suelen quejarse porque reciben demasiada información, y de la presentación de la información, ya que no se destacan los problemas principales a debatir. En consecuencia, hay menos transparencia y no se cumplen ninguno de los objetivos del grupo. Asegurar la efectividad de la comunicación del Consejo de Administración siempre ha sido una de las principales funciones de la secretaría corporativa, sobre todo ahora que los directores tienen mayor responsabilidad. La regla de la protección de la discrecionalidad empresarial se ha incorporado a la legislación de muchas jurisdicciones. La capacidad de tomar buenas decisiones se ve afectada por la información que comparten los consejeros, así como por la calidad de sus conversaciones y discusiones (basadas en dicha información) para tomar decisiones con los intereses de la empresa en mente. Por otro lado, la creciente utilización de herramientas de comunicación electrónica permite una mejor comunicación instantánea, pero al mismo tiempo aumenta el riesgo de sobreinformación.

La secretaría corporativa, como responsable del gobierno corporativo y de la comunicación entre la dirección y el Consejo de Administración, puede desempeñar un papel fundamental a la hora de equilibrar la relación entre la dirección y el Consejo de Administración. Sobre todo en lo que respecta a la calidad y el detalle de la información que le llega al Consejo y, por consiguiente, a la calidad de las discusiones y la comunicación del Consejo de Administración en general. Una secretaría corporativa con visión comercial, decisiva y proactiva, especialmente la que forma parte del equipo ejecutivo de la empresa y por consiguiente conoce a la perfección las complejidades de la misión, visión y estrategia de la empresa, también debe ser informada con detenimiento para determinar y evaluar por sí misma el tipo de información que debe transmitir al Consejo de Administración, y qué información puede obviar y dejar en manos de la dirección de la empresa. En este libro blanco, pretendemos que las secretarías corporativas reflexionen sobre cómo ejercen su responsabilidad en la selección de información que transmiten al Consejo de Administración para que tomen decisiones beneficiosas para la empresa. Al mismo tiempo, queremos dar consejos prácticos a los Secretarios para asegurar que los materiales que presentan al Consejo de Administración para la toma de decisiones son oportunos, precisos y efectivos, sirven para informarles y fomentar el debate, además de minimizar las diferencias entre los directivos y el Consejo de Administración.

COMUNICACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: EL PUNTO DE VISTA DE UN DIRECTIVO

"Hoy en día, ningún sector es inmune a la disrupción, lo que supone un tremendo riesgo y a la vez una gran oportunidad, y es algo que los Consejos de Administración deben tener en cuenta. Una buena secretaría corporativa puede ayudar al Consejo de Administración en este aspecto, si les ofrece información relevante que les permita tener en cuenta las posibles disrupciones. Las secretarías corporativas tienen que ser proactivas a la hora de recopilar información para sus Consejos de Administración".

Dr. D Konar

Presidente de, entre otros, Steinhoff International Holdings Limited, Exxaro Resources Limited y Old Mutual Investment Group.

Directivo de diversos organismos internacionales que cotizan en bolsa. Miembro del Comité King sobre gobierno corporativo.

Consejos

1. Consiga la información del Consejo de Administración

Muchas secretarías corporativas consideran que no es su responsabilidad buscar ni proporcionar información general al Consejo de Administración. Sin embargo, es irrefutable que la proactividad en la búsqueda de información para el Consejo de Administración es uno de los aspectos que ofrecen mayor valor añadido para apoyar al Consejo de Administración a tomar decisiones estratégicas, a pesar de que la información provenga de fuentes externas. Se debe buscar información externa relevante constantemente y debe buscarse fuera de las fuentes tradicionales de información, para que la información sea útil para que el Consejo de Administración pueda tomar decisiones, determinar futuros riesgos y posibles desarrollos del sector. El instituto del comité de auditoría del KPMG publicó en 2016 consejos para los Consejos de Administración y destacó, entre otras cosas, que el futuro para las empresas era especialmente desafiante debido al nivel de inestabilidad y de incertidumbre mundial, como por ejemplo: el entorno geopolítico, los precios de los productos, los tipos de interés, las fluctuaciones monetarias, la desaceleración del crecimiento de los mercados emergentes, así como la desestabilización de las industrias establecidas y de los modelos empresariales debido a los avances tecnológicos. Estas impresiones se reflejan en la cita anterior del Dr Konar.

Una de las sugerencias del Instituto del comité de auditoría del KPMG era destacar el compromiso del Consejo de Administración en cuanto a la definición de la estrategia y a la reevaluación continua de los principios básicos en los que se asienta dicha estrategia. Por supuesto, para que el Consejo pueda definir y reevaluar la estrategia, necesita información suficiente y variada. Pregúntese "qué cosas podrían alterar la estrategia de su empresa y los supuestos aplicados para determinar la estrategia". ¿Qué tipo de información necesita compartir usted (así como el resto del equipo directivo) con el Consejo de Administración para ayudarles en futuras decisiones? No le pedimos que sea adivino, pero asegúrese de que rompe sus propios esquemas. Por ejemplo, ¿sabe qué son kaggle, blockchain y biomimicry? ¿Ha compartido información sobre ellos con su Consejo de Administración? ¿Podrían afectar a la estrategia de su empresa? ¿Deberían los consejeros estar al tanto de ello?

¿Comparte sus previsiones sobre el futuro con su Consejo de Administración? ¿Han incorporado esta información a la estrategia de la organización?

Por ejemplo, ¿sabe usted y su Consejo de Administración que para el 2028 se prevé lo siguiente?:

- ▶ La población mundial se elevará a 8.300 millones de personas y el 62% de la misma vivirá en ciudades.
- ▶ El 50% de los trabajos de hoy en día se sustituirán por inteligencia artificial.
- ▶ Se podrá controlar con el pensamiento la tecnología portátil.
- ▶ El sector de los seguros de automóviles pasará a la historia, ya que la mayoría de los coches funcionará sin conductor.
- ▶ El agua será el recurso más solicitado.

2. Sea un intermediario honesto en lo que respecta a la información y comunicación entre el Consejo de Administración y el equipo directivo y evite el politiquero.

Con esto no pretendemos que deje de estar al día de las políticas y decisiones corporativas. De hecho, si está pendiente de dichas decisiones, y las comprende bien, podrá comprender el trasfondo de las decisiones cuando sea necesario.

- ▶ No oculte nunca información al Consejo de Administración por proteger o agradar a la dirección. Para saber cómo es la cultura de una empresa, solo hay que ver si las malas noticias se transmiten tan rápido como las buenas.
- ▶ Decida personalmente qué cuestiones requieren la atención del Consejo de Administración, pero decida cuál es la mejor forma de hacerlo. En ocasiones, una conversación privada con el presidente del Consejo resulta más efectiva que enviar un correo electrónico a todos los consejeros.

3. Pregúntele a sus consejeros qué tipo de información necesitan y la cantidad de información que prefieren.

Anote los requisitos especiales de cada consejero, puede que algunos prefieran no recibir comunicaciones durante el fin de semana salvo que se trate de una urgencia, puede que algunos prefieran la información electrónicamente en vez en papel, etc. Del mismo modo, pregúntele a la dirección qué información les gustaría compartir con el Consejo de Administración (en concreto, pregunte sobre aquella información que no estén obligados a compartir con el Consejo de Administración). Defina los principios para compartir información y el calendario para compartirla, tenga en cuenta el tipo de información y el momento propuesto para las reuniones del Consejo de Administración, y déjelo todo escrito en un documento.

4. Toda la información que se transmite al Consejo de Administración debe distribuirla la secretaría corporativa.

De este modo, puede supervisar y controlar toda la información que se comparte, y, lo que es más importante, asegurar que se comparte la misma información con todos los consejeros. Además, así podrá guardar la información que ha compartido en caso de pleitos o futuras peticiones. Asegúrese de tomar las medidas adecuadas para proteger la información confidencial y delicada. Proteger la información es mucho más fácil si se ocupa personalmente de todas las comunicaciones relacionadas con el Consejo de Administración.

5. Recuerde siempre cuál es el fin de cada información para determinar su relevancia, el formato y el proceso requerido para compartirla.

Toda la información que se proporcione a los consejeros debe tener como finalidad ayudarles a determinar sus obligaciones fiduciarias, así como su función supervisora, además de cumplir con los requisitos legislativos y normativos. Consulte los tipos de información que sugerimos (detallados más adelante en el documento) a la hora de determinar si la información que va a compartir es relevante o irrelevante para los consejeros.

6. Elabore una plantilla estándar para que los directivos la puedan utilizar para las presentaciones al Consejo de Administración.

Con esta plantilla se asegura de que el Consejo de Administración siempre recibe la información que necesita y de que los directivos tienen claros los

requisitos para cualquier presentación. Obtenga la aprobación de la plantilla tanto de la directiva como del Consejo de Administración, para asegurarse de que todos están satisfechos y cumple las expectativas de ambas partes. Utilizar diapositivas para una presentación puede resultar adecuado para algunas empresas o algunas reuniones. Asegúrese de que los directivos saben qué formato deben utilizar en cada momento. Recabe la opinión del Consejo de Administración continuamente, y asegúrese de que las plantillas les ofrecen la información que necesitan. Proponga continuamente sugerencias de mejora. Además, debe asegurarse también de que las presentaciones están escritas en un lenguaje comprensible. Evite en lo posible utilizar términos técnicos y cuando sea inevitable el uso de dichos términos, incluya comentarios que los expliquen claramente y anexos que definan los acrónimos.

La plantilla debe incluir, como mínimo, los siguientes puntos:

- ▶ Detalles administrativos: Remitente, destinatario, fecha, título.
- ▶ Propósito
- ▶ Introducción
- ▶ Un resumen si el documento tiene más de 10 páginas.
- ▶ Información detallada en función del tipo de aprobación necesaria (p. ej. las aprobaciones de capital obviamente exigen parámetros financieros, detalles presupuestarios, etc.).
- ▶ Análisis de riesgos.
- ▶ Análisis de las implicaciones financieras.
- ▶ Conclusiones, recomendaciones o decisiones necesarias. Lo mejor es incluir un proyecto de resolución para indicar con claridad lo que el Consejo de Administración va a aprobar. Tener la resolución escrita ayudará, en gran medida, a la redacción de las actas. Uno de los principales desafíos es que la directiva no suele tener una idea clara sobre lo que necesita aprobar y, por tanto, las resoluciones de aprobación no cumplen con sus requisitos o difieren de su objetivo original.

- ▶ Firma. Muchas empresas exigen una firma física, pero esto depende de la cultura y el estilo de las empresas. El Consejo de Administración debe saber quién es el responsable último y con quién ponerse en contacto en caso de tener dudas o preguntas.
- ▶ Anexo o documentos complementarios. Cuando sea necesario, especialmente cuando la presentación sea larga, deberán incluirse anexos. Si el resumen está bien redactado y es claro, los detalles pueden aparecer en los anexos, para aquellos consejeros que deseen obtener más información.

7. No es solo un intermediario.

Asuma responsabilidad, no solo de la presentación de la información para el Consejo de Administración, sino también del contenido. Además, debe garantizar la distribución oportuna:

- ▶ Sea proactivo y póngase en contacto con los responsables de preparar las presentaciones: el secretario corporativo puede ayudarles a mejorar sustancialmente la calidad de los documentos que presentarán al Consejo de Administración, debido a que conoce las necesidades de información del Consejo de Administración. Con esta actitud, los consejeros y directivos le considerarán un socio que aporta valor añadido.
- ▶ Compruebe que le presentan la información con tiempo suficiente como para repasar los documentos y comprobar que cumplen con los requisitos del Consejo de Administración. Asegúrese de que la presentación incluye todos los aspectos de la plantilla, sobre todo el propósito de la reunión y la resolución. Compruebe que no hay incongruencias y, si fuera necesario, devuélvaselos a la persona que ha redactado la presentación para que la corrija. Esta preparación no solo garantiza una mayor calidad de la presentación que enviará al Consejo de Administración, sino que además le permitirá estar bien informado en caso de que los consejeros le hagan alguna pregunta. Además, estará más capacitado para redactar las actas.

No acepte presentaciones que no sigan la plantilla y el formato correctos. Devuélvalas para que las corrijan. De hacerlo, solo ocurrirá una vez, y si explica los motivos por los que las devuelve de manera profesional y correcta, le comprenderán y corregirán sus errores.

- ▶ La presentación debe enviarse al Consejo de Administración siete días antes de la fecha de la reunión (o cualquier otro periodo si así se ha establecido con el Consejo de Administración o lo exige la legislación). Asegúrese de que se informa al Consejo de Administración si se produce cualquier retraso. Los consejeros suelen ser muy reacios a recibir los documentos tarde o por partes, así que, en la medida de lo posible, debe evitarlo.

8. Defina la mejor manera para comunicarse.

No existe una fórmula milagrosa, pero en la era de la comunicación instantánea, parece que no existe otra opción que la electrónica para la comunicación con los Consejos de Administración (siempre y cuando las empresas puedan permitirse este tipo de soluciones). Cada vez está más extendido el uso de los portales para Consejos de Administración y esto ha contribuido a que la comunicación de la secretaría corporativa con los consejeros sea más efectiva, eficiente y oportuna. Si su organización se lo puede permitir, es muy recomendable que tenga en cuenta la utilización de dichas soluciones.

Algunas ventajas del uso de portales para Consejos de Administración son:

- ▶ Conseguir ser más ecológicos y reducir el uso del papel y los documentos impresos.
- ▶ Mayor seguridad, como, por ejemplo:
 - En la mayoría de los casos es necesaria más de una contraseña para acceder al dispositivo, por lo que se elimina el riesgo de que personas sin autorización accedan a cierta información.
 - En caso de robo o pérdida, se pueden borrar los datos de los dispositivos de forma remota.
 - Se acaba con el riesgo de que los documentos impresos se pierdan, o que alguien inapropiado pueda acceder a ellos.
 - Se limita o elimina la posibilidad de enviar y reenviar documentos por correo electrónico desde dispositivos, por lo que se acaba con el riesgo de distribución no autorizada de información.
- ▶ Los materiales se pueden distribuir rápidamente y se permite el acceso desde sitios remotos.

- ▶ Se pueden reunir todos los documentos de manera electrónica, por lo que el secretario puede empezar a revisar parte de la presentación hasta que reciba el resto de los documentos.
- ▶ Se pueden realizar fácilmente cambios en el orden de la documentación, y esta puede actualizarse en el último momento, mientras que los elementos fundamentales de la presentación para el Consejo de Administración se encuentran disponibles. De este modo, los consejeros pueden empezar a prepararse, mientras se hacen cambios o se añade información.
- ▶ Una vez se comparte el documento, los consejeros tiene acceso inmediato a la información. Esto facilita la labor de los consejeros cuando están de viaje y elimina los gastos de envío postal, así como el tiempo que se pierde en realizar el envío. Además, evita problemas logísticos en el envío y la entrega.
- ▶ Se pueden evitar los conflictos de interés, ya que se puede restringir el acceso a cierta documentación de aquellos consejeros que no estén autorizados a verla (si la ley local o las mejores prácticas de gobierno corporativo así lo requieren).
- ▶ La toma de decisiones es más efectiva, ya que se basa en información actualizada "en tiempo real" (si los directivos comparten la información correcta y oportuna). Permite un fácil acceso a actas anteriores archivadas, materiales de reuniones pasadas, estatutos y otra información más general.
- ▶ Gestión efectiva y eficiente de resoluciones escritas, ya que en muchos de estos portales es posible votar con un simple clic.
- ▶ Reducción de costes en comparación con la impresión.
- ▶ Se pueden realizar notas y comentarios en los documentos del Consejo de Administración de manera electrónica y, en algunas soluciones, se pueden compartir los comentarios con otros consejeros o mantener su confidencialidad (según las preferencias de cada consejero).
- ▶ El envío de documentos y comentarios por correo electrónico se puede activar o desactivar por motivos de seguridad.

9. Asegúrese de que guarda todos los documentos adecuadamente y de que todos los documentos necesarios están bien rellenados.

En la mayoría de los países, los registros electrónicos son válidos. La aceptación de registros electrónicos ha sido determinante para que las impresiones en papel resulten innecesarias, pero debe asegurarse de que cumple con los requisitos legislativos locales. Asegúrese de que su política de conservación de documentos, se cumple también en lo relativo a las comunicaciones del Consejo de Administración y, especialmente, a las presentaciones. Recuerde que, para aquellos países en los que se aplique la regla de la discrecionalidad empresarial, dependerá de la información que se haya compartido y tendrá que aplicar la regla de la discrecionalidad empresarial de manera efectiva en caso de que se produzca algún pleito. Los portales para Consejos de Administración le serán de gran ayuda en caso de litigio, ya que puede archivar todas las presentaciones y materiales para el Consejo de Administración. Acuérdesse siempre de añadir los documentos impresos a la copia electrónica, para asegurarse de que dispone de una versión completa y consolidada. Cuando comparta información a través del correo electrónico, asegúrese de guardar correctamente los archivos.

10. Cuanto mayor sea la comunicación, mejor.

Si duda sobre si debería comunicarle algo al Consejo de Administración, comuníquese. Siempre es mejor comunicar de más, es el mismo principio que se aplica normalmente para las empresas cotizadas con las divulgaciones de información al mercado.



¿Qué engloban las comunicaciones al Consejo de Administración?

Cuando hablamos de comunicaciones al Consejo de Administración, es importante tener en cuenta cualquier tipo de información que pueda y deba comunicarse al Consejo de Administración: ya sea al inicio de la relación con un director (por ejemplo, durante el proceso de formación de un nuevo director) o durante el mandato del mismo.

La lista que detallamos a continuación no está completa ni tiene un carácter exhaustivo, pero ofrece una orientación sobre los distintos tipos de información y sobre cuándo deben compartirse de manera general para asegurar una óptima comunicación. Sin embargo, tanto la información como el momento, el nivel de detalle y el formato deben debatirse y acordarse con el Consejo de Administración y todas las distintas partes involucradas, tal y como ya habíamos afirmado en los consejos.

Cuándo	Documento/Información
▶ Al inicio ▶ Evaluaciones de seguimiento	Estatutos del comité y del Consejo de Administración, mandato y planes anuales, cualquier objetivo o indicador clave del rendimiento del comité y del Consejo de Administración, principios de gobierno
	Estatutos corporativos y documentos constitucionales, políticas fundamentales así como procedimientos aplicables a consejeros, incluidos los códigos de conducta
	Cuentas estatutarias e información financiera clave
	Análisis de presupuestos y del flujo de caja
	Delegaciones permanentes de autoridad
	Información del seguro de consejeros y ejecutivos (requisitos de protección y de contenido)
	Informe anual de la organización (o borradores correspondientes aunque estos estén en proceso de revisión previo a la aprobación y la publicación)
	Información sobre la remuneración de consejeros (solo para consejeros no ejecutivos)
▶ Al inicio ▶ Informes anuales	Planificación de documentos y calendarios anuales con visión de futuro
▶ Al inicio ▶ Informes anuales ▶ En función de los cambios	Información de contacto de consejeros, ejecutivos, y principales directivos
▶ Al inicio ▶ En función de los cambios	Requisitos normativos clave: entre otros, el universo normativo de la organización y los resúmenes de elementos clave de la legislación, en concreto aquellos elementos de la legislación con respecto a las obligaciones y responsabilidades del consejero, la legislación corporativa y las normas bursátiles, incluidas las restricciones sobre el tráfico de información privilegiada
▶ Al inicio ▶ Antes de las sesiones de planificación estratégicas	Plan estratégico y planificación de materiales
▶ Presentaciones al Consejo de Administración: tal y como se indica en el punto 6 y según el calendario anual de reuniones, se deben repartir al menos siete días antes de la reunión	Material para la reunión del Consejo de Administración y del comité, entre otros: ■ Actas de la reunión anterior ■ Lista de medidas pendientes de la reunión anterior ■ Escrito o circular desde la anterior reunión ■ Revisión de funcionamiento por parte del director ejecutivo y plan contra el rendimiento/indicador clave del rendimiento, plantilla de anotaciones y realización de informes ■ Presentación de los temas según las necesidades ■ Presentación de informes al Consejo de Administración por parte de los comités: envío del proyecto de las actas del comité o informes verbales ■ Matrices de riesgos ■ Temas de actualidad y cuestiones emergentes: incluyendo los progresos del gobierno corporativo

Cuándo	Documento/Información
Entregas al Consejo de Administración (continuación)	■ Requisitos presupuestarios y de capital e informe estratégico de rendimiento ■ Declaraciones comerciales e informes sobre ingresos (según lo aplicable a las empresas que cotizan en bolsa) ■ Asuntos del comité de nombramiento o planteamiento de sucesión ■ Evaluaciones del Consejo de Administración y del comité La oficina de la secretaría corporativa también tendría que incluir la siguiente información, ya sea, en cada una de las reuniones normales según lo acordado en el plan anual del Consejo de Administración: ■ Actualizaciones legislativas ■ Tendencias de gobierno corporativo, actualizaciones de prácticas recomendables y comentarios pendientes de compartir por parte de los inversores y analistas. ■ Otras lecturas complementarias, por ejemplo, tendencias del sector, riesgos, material de investigación ■ Material de desarrollo profesional continuo y de formación
▶ A diario (para empresas grandes y que cotizan en bolsa)	Único documento consolidado (suele ser suministrado por los corredores de bolsa corporativos o proveedores de servicios): resumen de recortes de noticias pertenecientes a la organización, tipos de cambio, precio de las acciones, y precio de las acciones de competidores principales así como otros intereses.
▶ Trimestral/siempre y cuando esté disponible (si cotiza en bolsa)	Informes y revisiones de analistas
▶ Dos veces al año o con más frecuencia según lo acordado con el Consejo de Administración	Sesiones de desarrollo continuas de formación y estructuradas para profundizar sobre el gobierno y la información: ■ Presentaciones sobre legislación ■ Presentaciones sobre cuestiones de actualidad relacionados el negocio actual de su organización ■ Presentaciones sobre cuestiones de actualidad relacionados con el negocio futuro de su organización (para obtener más información al respecto, consulte la pauta 1)
▶ Antes de las reuniones generales	Actualizaciones constantes sobre las estadísticas de votos
	Informes de asesoramiento respecto a los poderes de representación y resumen de las respuestas principales a cualquier asunto importante
	Consejos, dudas y preguntas preparadas para ayudar a los consejeros a resolver cualquier duda durante la reunión
▶ Según proceda entre medias de las reuniones formales	Actualizaciones de temas estratégicos principales o próximos pasos sobre los que informar, riesgos emergentes y problemas de los que los consejeros deben estar al tanto, acontecimientos adversos principales (como impactos en las personas, etc.)
	Decisiones por escrito, circulares y planificadas al modo “round-robin” (por turnos rotativos) exigidas con sus documentos de apoyo, aunque deben evitarse lo máximo posible o limitarse a decisiones de tipo administrativo o correctivas para no perder la interacción y el debate por parte del Consejo de Administración necesarios para una correcta toma de decisiones

Supuesto práctico de mejora de la comunicación del Consejo de Administración

Detalles de la empresa: Exxaro Resources Limited, es uno de los mayores grupos de recursos diversificados con base en Sudáfrica, y que cotiza en la Bolsa de Johannesburgo.

Introducción: Como resultado de ciertas reformas legislativas y de la mejora de un nuevo marco de gestión de riesgos empresariales, en 2011 se decidió reconstituir los diferentes comités del Consejo de Administración y reformar su ámbito de aplicación y mandato según se resume a continuación:

Antiguos comités	Nuevos comités	Comentarios
Comité de auditoría, riesgos y cumplimiento	Comité de auditoría	Aunque el riesgo financiero y el cumplimiento seguían estando presentes, se procedió a modificar el ámbito de aplicación por un comité de auditoría "tradicional", y la responsabilidad general para la gestión del riesgo empresarial, así como, los marcos de cumplimiento y su mejora se traspasaron al comité de SRC
Comité de seguridad y desarrollo sostenible	Comité de sostenibilidad, riesgos y cumplimiento (SRC)	El ámbito de este comité se expandió de forma significativa, con el objetivo de sintetizar la gestión de riesgos y los marcos de cumplimiento (incluido el cumplimiento de transformación o el masivo fortalecimiento económico de la población negra, así como los procesos y prácticas de equidad laboral, según lo establecido en África)
Comité de transformación, remuneración, recursos humanos y nombramientos	Comité de remuneración y nombramientos	El ámbito de aplicación se modificó por un comité más "tradicional" tanto de nombramientos como de remuneración y los temas de cumplimiento se traspasaron al comité de SRC

Además, durante el mismo periodo, entró en vigor la ley de sociedades de Sudáfrica (Ley de sociedades 71 de 2008, modificada). Esta ley codificó una serie de deberes de los consejeros según el derecho consuetudinario. Al mismo tiempo, muchos consejeros expresaron su preocupación acerca de las tareas "más estrictas" que se esperaban por su parte en un futuro, de manera que se prestó atención a las tareas y responsabilidades de los consejeros y en cómo podrían asegurarse de que estaban actuando según los requisitos.

Planteamiento del problema: Como resultado del mandato revisado del comité descrito con anterioridad, fue necesario repasar y replantearse el tipo y la forma de elaboración de informes, así como la comunicación que habría que proporcionar a los diferentes comités, para garantizar que consiguieran alcanzar sus propósitos. Además, junto con las dudas y riesgos percibidos con respecto a las tareas más estrictas de los consejeros y a sus mayores responsabilidades, estos también comenzaron a cuestionar el tipo y el nivel de información que se les presentaba en general. La nueva ley les imponía a los consejeros una obligación positiva o proactiva más explícita, para que estuvieran mejor informados.

Por tanto, la secretaría de la empresa inició el proceso, especialmente teniendo en cuenta la presentación de las directrices al comité de sostenibilidad, riesgo y cumplimiento (SRC) (siendo este comité el que presentaba un mayor aumento en lo que respecta al ámbito de aplicación y mandato revisado).

El objetivo principal del proceso era el de garantizar una comunicación óptima e informar al comité de SRC del Consejo de Administración para asegurar que cumplieran con su programa y que respetaban las tareas y responsabilidades de sus consejeros.

Proceso inicial: Se siguió un enfoque global pragmático (como se puede apreciar en la figura 1) para conseguir lo siguiente:

- ▶ Comprender con claridad los objetivos estratégicos de Exxaro y cómo éste desarrolló el informe de SRC.
- ▶ Identificar los indicadores de rendimiento del material (PIs) que permitirían que Exxaro determinara el rendimiento y respondiera a las partes interesadas. Estos se identificaron basándose principalmente en una revisión por pares, así como en los requisitos de información 3.1 de la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (GRI, por sus siglas en inglés) (aplicable en ese momento) y gracias a los riesgos y a los asuntos importantes de la empresa (un concepto que ha evolucionado con el paso del tiempo desde la instauración de los informes integrados y en concreto, respecto al trabajo realizado por el Consejo Internacional de Informes Integrados). Se realizaron diez preguntas para restringir y reducir el número inicial de posibles indicadores de rendimiento para que el comité y el Consejo de Administración tuvieran en cuenta el material relevante y de mayor importancia.
- ▶ Definir o redefinir el continuo proceso de realización de informes de SRC, así como planificar, establecer objetivos, hacer uso de las herramientas de elaboración de informes y de las capacidades para medir e informar al respecto.
- ▶ Recopilar, validar, y verificar la menor cantidad posible de información relevante de la forma más eficiente y efectiva. Analizar datos para contrastar los resultados con los objetivos. Identificar las causas de los riesgos y la disconformidad.
- ▶ Destacar los riesgos y respaldar el proceso de auditoría basado en los riesgos.
- ▶ Utilizar los datos para impulsar el rendimiento y respaldar las unidades de negocio con objeto de mejorar los proyectos establecidos.
- ▶ Comunicar los datos a las principales partes interesadas, tanto a nivel interno como externo y recibir su opinión para el próximo ciclo de rendimiento.

Enfoque para la elaboración de informes de SRC

Exxaro ha cambiado su modelo de funcionamiento y su estructura de gobierno con "Nivel 0". Se creó el comité de SRC como parte de la nueva estructura de gobierno. Es necesario definir lo que hay que informar al comité de SRC. A continuación encontrará un enfoque de presentación de informes y gestión del rendimiento del SRC pensado para reforzar la forma en la que Exxaro mide, gestiona e informa sobre la sostenibilidad, el riesgo y el cumplimiento.



Además de las métricas de rendimiento, también se pueden consultar los detalles de los riesgos, los asuntos materiales y el nivel de garantía de cada métrica específica, tal como se indica en la figura 2. Esta información ofrece a los miembros del comité:

- ▶ Los aspectos de rendimiento fundamentales que han de conocer durante su mandato.
- ▶ El objetivo y el rendimiento real para orientar mejor el debate del comité para que se dirija, por ejemplo, a las métricas rojas (no relacionadas con el desempeño) o a las métricas que han experimentado una tendencia negativa en el tiempo.
- ▶ La capacidad de debatir de manera significativa el estado de cualquier riesgo asociado y otros asuntos materiales, así como contar con la garantía de las métricas específicas y su rendimiento.
- ▶ Una visión completa y consolidada del ámbito general de lo que se exigía para supervisar como comité e informar al Consejo de Administración.



Enfoque para la elaboración de informes de SRC: modelo del informe

El informe de SRC estará compuesto de 3 secciones:

- KPI (Indicador clave de rendimiento)
- Riesgos
- Temas materiales

Clave: Nivel de garantía

0: Sin garantía

1: Garantía de gestión interna de Exxaro

2: Garantía de gestión de riesgos

3: Garantía independiente (E&Y)

Función: Sostenibilidad/ Entorno	Indicador clave de rendimiento	Métrica	Objetivo	Actual	Estado	Tendencia	Garantía (nivel)
Biodiversidad	Alteración total del terreno	ha	Objetivo	Actual			3
	Rehabilitación total del terreno	ha	Objetivo	Actual	Estado	Tendencia	3
	Uso del terreno en zonas protegidas o zonas de gran valor de biodiversidad	ha	Objetivo	Actual	Estado	Tendencia	3
Descripción de riesgos		Riesgo inherente	Valor residual actual		Valor res. deseado	Diferencial del valor res. deseado	
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx		100	45		5	40	
Asunto/ Tendencia	Desafío clave	Materialidad	Respuesta			Garantía (nivel)	
Recurso Nacionalismo	- Pago de impuestos y royalties por la obtención de beneficios (p.ej. SA) - Participación en propiedades en riesgo		- Situar a Exxaro como socio a largo plazo - Fuerte inversión, trabajos y credenciales SHEC			3	

Figura 2

Un proceso de maduración: El comité estaba extremadamente satisfecho con la presentación de informes. Pronto se iniciaron los debates sobre la realización de informes con otros comités y el Consejo de Administración en conjunto, para ofrecer un punto de vista similar sobre los asuntos importantes y los indicadores de rendimiento que necesitaban, para asegurar que no solo cumplieran su programa, sino que también cumplieran de manera exhaustiva con las tareas de sus consejeros.

En resumen, desde la mejora de las "directrices para la presentación de informes" para el comité de SRC, la empresa ha avanzado hacia:

- ▶ Un panel estratégico sobre el desempeño completamente integrado que relaciona los indicadores clave del desempeño y las métricas con los siguientes elementos aplicables:
 - Objetivo estratégico.
 - Asuntos importantes.
 - Capital para la sostenibilidad (según el marco de seis capitales).
 - Inclinação al riesgo, tal y como determina el Consejo de Administración, en forma de objetivos definitivos, mejores y peores objetivos tolerables.
 - Rendimiento logrado.
 - Riesgo y tasa de riesgo.

El panel trimestral se muestra de la siguiente forma:

- ▶ Panel completo para el comité ejecutivo.
- ▶ Extractos del panel para los diversos comités del Consejo de Administración: de este modo solo revisan el apartado del panel aplicable a su ámbito.
- ▶ Panel completo para el Consejo de Administración.

Anualmente se informa del panel a las partes interesadas por medio del informe integrado de la empresa o de información adicional.

El paso final del proceso de vencimiento es la automatización del informe del panel, para asegurar la total integridad y fiabilidad de los datos.

Impacto: El panel no solo ofrece al equipo ejecutivo, a los comités del Consejo de Administración y al Consejo de Administración la información más relevante que necesitan para gestionar la estrategia y el rendimiento de la empresa, sino que también sirve de base para los informes integrados de las partes interesadas y les permite, de una forma rápida e inmediata, analizar el verdadero rendimiento de la empresa, su creación o destrucción de valores y su sostenibilidad.

Conclusión: Un proceso que empezó con la secretaría de la empresa intentando dirigir una necesidad específica para el comité, desarrollado en un equipo integrado que ofrecía una solución total y holística que no solo mejoraba la comunicación del Consejo de Administración, sino la gestión integral actual de la estrategia y el funcionamiento de la empresa, así como la presentación de informes claros a las partes interesadas.



Impreso bajo el patrocinio de Exxaro Resources Limited

Publicado por la CSIA
www.csiaorg.com
info@csia.org



Diligent es una marca registrada de Diligent Corporation, Estados Unidos.
Todas las marcas registradas de terceros son propiedad de sus respectivos propietarios.
©2016 Diligent Corporation. Todos los derechos reservados.

Si desea recibir más información o solicitar una demostración, póngase en contacto con nosotros hoy mismo:
Correo electrónico: info@diligent.com
Llame al: +34 91 781 70 48
Entre en: www.diligent.com