



**JUNTOS**  
Somos el  
**Negocio** de  
Transporte



# ESCUELA DE DIRECTORES

*Agosto de 2022*



# ¡Bienvenidos a la Escuela de Directores!

No.	Tema	Responsable
1	<b>Módulo 1:</b> Marco Normativo – Legal y Corporativo	
2	<b>Módulo 2:</b> Administradores (conceptos básicos, responsabilidad, recomendaciones, deberes, etc.)	
3	<b>Módulo 3:</b> Rol de la Junta Directiva (importancia, características, tipos y funciones.)	
4	<b>Módulo 4:</b> Tendencias en Juntas Directivas*	

Secretaría General  
CENIT

\*Posibilidad de tener programas con aliados

1.

# Módulo 1

## *Marco Normativo*



# Marco Normativo Legal

Algunas de las normas que regulan la gestión de las Juntas Directivas en Colombia son:

## Código de Comercio (Arts. 434 – 439)

- No menos de 3 miembros
- Prohibición por grado de consanguinidad excepto en sociedades de familia
- Miembros elegidos por la Asamblea General de Accionistas (pueden ser reelegidos)
- Quórum deliberatorio y decisorio (mitad más 1)
- Convocatoria de la Junta Directiva
- Atribuciones generales salvo decisión contraria en Estatutos

## Ley 222 de 1995

- Administradores
- Mecanismos de toma de decisión (sesiones por circulación)

## Ley 1258 de 2008 (para SAS)

- Obligatoriedad de la Junta Directiva

## Estatuto Tributario / DIAN

- Pago de honorarios (requisitos de cuenta de cobro)
- Cobro del IVA

## Decreto 1925 de 2009

- Régimen de conflictos de interés



# Marco Normativo Corporativo

Algunos de los documentos corporativos que regulan la gestión de las Juntas Directivas en las Compañías del Segmento Midstream son:

## Estatutos Sociales

## Código de Buen Gobierno

## Reglamentos

OCENSA  
ESTATUTOS SOCIALES DE LA SOCIEDAD OLEODUCTO CENTRAL S.A.

OCE  
ESTATUTOS SOCIALES, NATURALEZA NACIONALIZADA, DENOMINACIÓN, OBJETOS Y DENOMINACIÓN DE LA SOCIEDAD.

BICENTENARIO  
ESTATUTOS SOCIALES OLEODUCTO BICENTENARIO DE COLOMBIA S.A.S.

ESTATUTOS SOCIALES  
CENTIT TRANSPORTE Y LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS S.A.S.

ESTATUTOS  
O.D.L.

OCTUBRE 2016

SEPTIEMBRE 2017

OCE  
CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

ODL  
CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

OCENSA  
CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

CENIT TRANSPORTE Y LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS S.A.S.

CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO PEN-M-005

OCE  
REGLAMENTO INTERNO DE LA JUNTA DIRECTIVA "ODL MEDIO TRANSPORTE"

ODL  
REGLAMENTO INTERNO DE LA JUNTA DIRECTIVA

ODL / BIC

2.

## Módulo 2

### *Administradores*



# Administradores

¿Quiénes son?

## Concepto

Según el Artículo 22 de la Ley 222 de 1995, son administradores:

- Representantes legales
- Liquidadores de sociedades
- Miembros de Junta Directiva
- Factores de establecimientos de comercio
- Otras personas que, según los Estatutos, ejerzan funciones de administración

Por tratarse de normas de carácter restrictivo no puede hacerse extensiva su aplicación por analogía a las personas.

**En las Compañías del Segmento Midstream, la elección de la Junta Directiva está a cargo de la Asamblea General de Accionistas**

# Administradores

## Régimen legal y deberes

### Responsabilidad:

- Violación de cualquiera de las normas – responsabilidad solidaria e ilimitada frente a la sociedad, los asociados y terceros.
- Exoneración aplica para los administradores que no hayan participado en la decisión y no la hayan ejecutado.
- Puede hacerse valer mediante acciones judiciales individuales o sociales.

### Deberes de los administradores

#### Generales

- Actuación de buena fe
- Deber de cuidado
- Deber de lealtad

#### Específicos

- Desarrollo adecuado del objeto social
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias
- Velar porque se permita el cumplimiento de las funciones del revisor fiscal
- Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad. Abstenerse de usar indebidamente información privilegiada.
- Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el derecho de inspección.
- Abstenerse de participar en actos que impliquen conflictos de interés o competencia con la sociedad.



# Administradores

## Régimen de Conflictos de Interés en Materia Societaria (Decreto 1925 de 2009)

### Concepto

Situaciones en las que **el juicio del individuo y la integridad de su evaluación** pueden estar indebidamente **influenciadas por un interés o beneficio secundario**. Afecta la aplicación de los criterios con los cuales deben ser evaluados ciertos asuntos (por ejemplo, un contrato).

### Procedimiento

1. Identificación de la existencia de un eventual conflicto de interés o competencia con la sociedad

2. Convocar AGA para solicitar la dispensa del eventual conflicto de interés y en consecuencia se habilite al miembro de Junta para decidir sobre el asunto

3. El miembro de la Junta podrá decidir sobre el asunto

### Ten en cuenta que:

- Esta actuación es imperativa en todos los casos.
- El administrador deberá suministrar toda la información relevante para la toma de la decisión
- El miembro de la Junta no puede ausentarse de las deliberaciones en las que se declaró el conflicto.
- Existen sanciones (multa / inhabilidad para ejercer el comercio) para el administrador que viole estas disposiciones legales. Sin perjuicio de la posible responsabilidad penal.

3.

## Módulo 3

*Rol de la Junta Directiva*



# Rol de la Junta Directiva

## Actividades Clave

### Concepto

Principal órgano corporativo, establece las directrices estratégicas y políticas generales, además realiza un constante seguimiento a las diferentes actividades desarrolladas por la compañía. Dentro de las responsabilidades individuales de los miembros incluyen, pero no se limitan a:



### Velar por los intereses

- De accionistas, clientes y consumidores, empleados, proveedores y demás grupos de interés, asegurando un **crecimiento sostenible y rentable** con una visión a largo plazo.
- Velar por el cumplimiento de todas las **obligaciones regulatorias**, asegurando la confianza de los accionistas al mantener los mejores estándares de GC posibles.



### Financiero

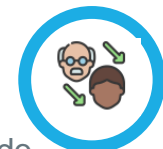
- Analizar críticamente los **resultados e indicadores financieros** de la compañía.
- Entender los **riesgos financieros, operativos y de reputación** enfrentados por la compañía y el sector, asegurando que se tomen las precauciones para su **mitigación**.

### Apoyo al Presidente



- En el establecimiento de una **estrategia óptima** para el negocio, monitoreando su implementación y desafiando positivamente a los ejecutivos en el desarrollo de sus actividades.
- Entender el **impacto social** de la compañía, y traer dicha perspectiva a colación para la toma de las decisiones internas.

### Planes de Sucesión



- Asegurar planes de sucesión para la administración y la misma JD, permitiendo una **continuidad en los mandatos y alineación** con la estrategia organizacional.
- Entender y **comunicar** todas las decisiones y acciones tomadas por la compañía.



# Características de una Junta Directiva

Estos rasgos en los miembros que componen la Junta Directiva – JD aseguran el éxito del objetivo de salvaguardar los intereses de socios, propietarios, objetivos y negocio.



Conexión con los colaboradores de la empresa y con los clientes.



Disciplina en las reuniones y seriedad en la toma de decisiones formales.



Capacidad de análisis de situaciones y documentos importantes.



Capacidad para manejar compromisos pactados y crisis.



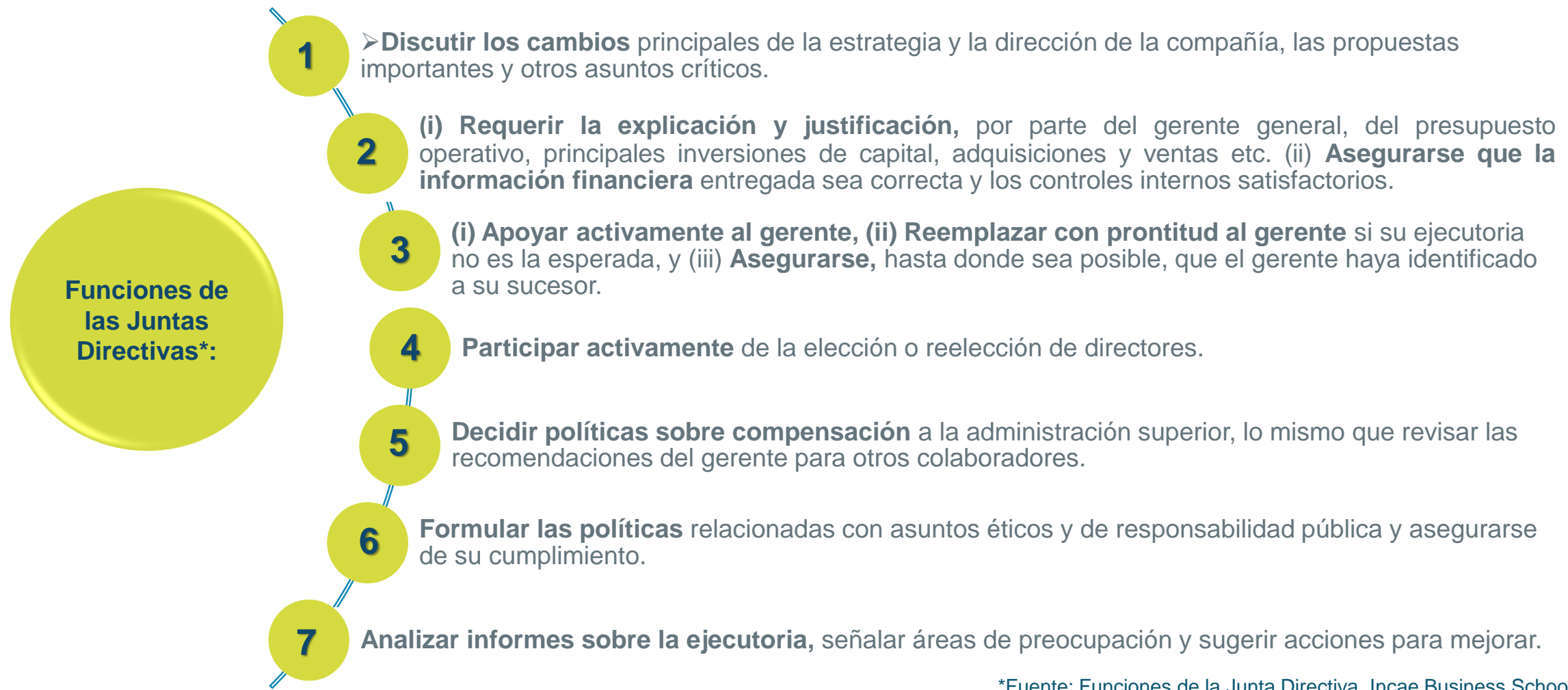
Participación activa en la organización desde todos los aspectos posibles.



Visión estratégica del negocio y el sector.

# Dimensiones de una Junta Directiva

- (i) Estratégica: diseñar una estrategia con su debida supervisión, seguimiento y evaluación
- (ii) Financiera: involucra orientación, evaluación y seguimiento de las políticas financieras
- (iii) Organizacional: otorgamiento de autoridad y definición de roles



\*Fuente: Funciones de la Junta Directiva, Incae Business School



# Tipos de Junta Directiva en un Gobierno Corporativo

Con la expedición de la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos y la Ley 964 de 2005 el papel de las juntas directivas cambió en el mundo y en Colombia.

## Características de funcionamiento

### Juntas Directivas Pasivas:

(i) Es el tipo más común de juntas directivas, (ii) modelo tradicional, (iii) el CEO es quien dirige la conversación, (iv) la participación de sus miembros es escasa, (v) largas presentaciones y (vi) el papel de los miembros es ratificar y convalidar las decisiones de la administración.

### Juntas Directivas Legitimadoras:


(i) Los miembros son personajes ilustres, bien conectados y generan credibilidad ante los accionistas y el público en general, (ii) cuentan con una gran experiencia y conocimiento, (iii) el rol de este tipo de juntas es supervisar el buen funcionamiento de la compañía y en (iv) en ocasiones, falta conocimiento del negocio y se aporta poco en términos estratégicos.

### Juntas Directivas Interventoras:

Son aquellas que han traspasado la frontera de dirigir la organización y, en ocasiones, (i) co-administran, también se presenta (ii) intromisión en asuntos que le corresponden al director general, (iii) en ocasiones se saltan el conducto regular, (iv) se tiene la creencia que están desempeñando un excelente papel y, por el contrario, se convierten en un obstáculo para el avance de la organización.

# Evolución en el funcionamiento de la Junta Directiva

Fortalecimiento de aspectos esenciales para la madurez del Gobierno Corporativo:




**01**

**Liderazgo del Presidente**

Implica **equilibrio, pausa y mesura**. Buena capacidad de articular intereses, generar consensos e impulsar a la organización.

## Importancia del Presidente

La razón de ser de un presidente de JD es lograr **contrapesos al poder del CEO** sin que eso implique imposiciones ni intromisiones. Tan importante como elegir un CEO es elegir un buen presidente de junta directiva.



**02**

**Período de Inducción y formación**

Aspectos Soft y Hard

## Temáticas

**Temas Soft del gobierno corporativo** y de las finalidades de la junta o de su funcionamiento, como de los **temas Hard** relacionados con los aspectos **legales y jurídicos**. Asimismo, la JD debe estar informada y capacitada sobre lo atinente a la empresa en lo que tiene que ver con el **negocio, la estructura, el gobierno y la cultura**.



**03**

**Institucionalidad Inclusiva**

Compartir el poder

**Inclusión**

**Varias personas pueden tener poder y, a la vez, ser totalmente responsables** de sus decisiones. La figura de directivos absolutistas en las empresas promueve comportamientos que incentivan el desánimo, la arbitrariedad y un bajo sentido de pertenencia. El buen directivo se reconoce por su capacidad de **compartir el poder y por su condición de estar abierto a las diferencias de criterios y opiniones**.

Dirigir una junta directiva se lleva a cabo a través de la deliberación, la sutileza, el respeto, la discusión, el consenso y la toma de decisiones.

4.

## **Módulo 4**

*Tendencias Mundiales en Juntas Directivas*



# Tendencias mundiales

Temas comunes que emergen a medida que los países en todo el mundo tan distintos como Francia, Japón, Singapur y los Estados Unidos participan en discusiones de Gobierno Corporativo.

Contenido vanguardista en JDs del mundo



## A

### AMBIENTALES

(i) ESG, (ii) Informes integrados / GRI (y los nuevos organismos de normalización: ISSB, GSSB), (iii) Sostenibilidad

## B

### DIGITAL

(i) Riesgo cibernético, (ii) Aprendizaje automático, (iii) Tecnologías transformadoras y disruptivas, (iv) Big Data, (v) RegTech y FinTech.

## C

### CULTURAL

(i) Igualdad, diversidad e inclusión, (ii) Trabajo remoto, (iii) privacidad, (iv) cultura organizacional, (v) Skills, (vi) programa de sucesión

## D

### RIESGOS

(i) Arquitectura de control y administración de riesgos, (ii) Transparencia, (iii) Política anticorrupción y antifraude.

# Tendencias de Junta Directiva Eficiente y Eficaz

Es necesario tener claridad frente a la situación actual de la empresa, así como las metas o negociaciones que se desean alcanzar a futuro. A partir de esto, **se establecen perfiles, experiencias y habilidades** de los miembros de una JD y se establecen las siguientes **habilidades blandas** necesarias en este rol:

## ✦ Innovación y creatividad

Es importante que los integrantes de la JD de una empresa sean **disruptivos e innovadores** y que entiendan cómo la tecnología puede aportar o interferir en las decisiones del negocio.

## ✦ Experiencia profesional

Los miembros de una JD deben tener experiencia relevante en la misma **industria o servicio** en la que están aspirando a desempeñar sus funciones.

## ✦ Dedicación plena

A las JDs empresariales se les exige la toma de decisiones con **agilidad y certeza** y, por ende, se tienen que dedicar enteramente a estas funciones.

## ✦ Compromiso alto

Finalmente, para que la JD de una empresa se adecúe de manera correcta a las necesidades de las compañías, tiene que tener un **alto compromiso**.





# Tendencias Junta Directiva

El actuar en situaciones de crisis. El liderazgo en crisis debe convertirse en una competencia primordial tanto para los altos ejecutivos como para las JD empresariales, a continuación, algunas recomendaciones:

Necesidad de desarrollar habilidades mediante la experiencia y la planificación previa (capacitación y simulación) en situaciones de riesgo.

La sensibilización con respecto a la crisis, la preparación y la capacidad de adaptación deben ser temas centrales en las reuniones de JD.

Recomendación de tener una preparación de crisis desde varias dimensiones – cuestiones más predecibles y sus impactos.

La respuesta ante una crisis se basa en el papel de JD que consiste en promover que se reconozca el estado de crisis como tal.

Es importante que la JD se informe sobre la situación y tenga claro el problema junto con elementos que le permitan entender su dimensión y eventuales consecuencias.

En crisis, la JD debe cuidar su proceso de toma de decisiones, conservando el rigor y vigilando estrictamente el cumplimiento de la ley.

## Tips adicionales:

- El liderazgo en crisis ayudará de esta manera a buscar posibles rutas de acción.
- Se debe administrar la relación entre los miembros de la junta directiva ya que es probable que emerjan algunas discrepancias.
- Para tal propósito, es definitivo el papel del presidente de la junta para gestionar y hacer lo mejor que les sea posible.



## NACIONALES

- ANDES: JUNTAS DIRECTIVAS Y GOBIERNO CORPORATIVO  
COSTO \$1700 USD / \$5.400.000 COP  
PROGRAMA ONLINE: [brochure-juntas.pdf](#)
- INALDE: JUNTA DIRECTIVAS EFECTIVIDAD Y RESULTADOS  
COSTO \$3,890,000  
PROGRAMA ONLINE: <https://www.inalde.edu.co/programas/juntas-directivas-2/>  
INICIO: 2 SEPT 2022

## INTERNACIONALES

- HARVARD BUSINESS SCHOOL: Making corporate more effective:  
JULY 2022 / JULY 2023  
COSTO: \$10250  
[making-corporate-boards-more-effective-brochure.pdf](#)
- HARVARD BUSINESS SCHOOL: Preparing to be a Corporate Director – Virtual: SEP 2022 – COSTO \$5.500 USD  
Campus: MRACH 2023 \$10500: [preparing-corporate-director-brochure.pdf](#)

“Conectamos por **N**aturaleza las **O**portunidades  
Energéticas de **C**olombia hacia el **F**uturo”

**GRACIAS**

