

# PROPUESTA ACOMPañAMIENTO E IMPLEMENTACION DE GOBIERNO CORPORATIVO

CONSEJO NACIONAL DE OPERACIÓN  
- CNO  
FEBRERO, 2015



1

**GOVERNANCE  
CONSULTANTS**

## **SOBRE GOVERNANCE CONSULTANTS**

Governance Consultants es la alianza de las dos firmas más prestigiosas y especializadas en Gobierno Corporativo de la región. IAAG Consultoría y Corporate Finance (Madrid) & Governance Consultants S.A. (Bogotá). En 2014 se unieron para hacer más efectiva su misión de acompañar a sus clientes (corporaciones latinoamericanas, empresas públicas, entidades multilaterales e inversionistas institucionales) en generar cambios y adoptar mejores prácticas de dirección y control para sus organizaciones.

**Estamos comprometidos con los principios de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas que enmarcan el buen Gobierno Corporativo.**



**En Governance Consultants creemos que empresas bien gobernadas contribuyen al desarrollo de América Latina.**

La confianza de entidades multilaterales, bolsas de valores, entidades de regulación y de diversas compañías líderes, nos consolidan como los consultores con mayor experiencia especializada en Gobierno Corporativo de América Latina.



2

PRESENTACIÓN DEL  
SERVICIO

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del proyecto es acompañar el proceso de implementación del Modelo de Gobierno Corporativo 2015 del CNO a partir del proceso liderado por la Secretaría Técnica, y con base en los principios sobre Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Implementar las siguientes medidas para el fortalecimiento del modelo de Gobierno Corporativo 2015:

- Acompañar el proceso de socialización e implementación del Modelo de Gobierno Corporativo de 2015.
- Acompañar la estructuración de una metodología que permita monitorear la implementación de las nuevas reglas de operación en materia de gobernabilidad del CNO.
- Apoyar permanentemente, en materia de Gobierno Corporativo, al CNO durante la ejecución del proyecto.

# AREAS DE EJECUCIÓN

Esta propuesta de trabajo se fundamenta en cuatro (4) áreas. A continuación, se presentan de manera sucinta las actividades planteadas para cada área, posteriormente se desarrolla cada una.



- Acompañamiento al CNO para el proceso de socialización del Modelo de Gobierno Corporativo 2015.
- (Interacciones – Socializaciones) con los Presidente y Coordinadores Técnicos de cada órgano del CNO y demás Grupos de interés que el CNO considere necesarios.
- Estructuración de un mapa de Grupos de Interés y definición en conjunto con Comité de Comunicadores.
- Estructuración de informes que permitan optimizar la forma de operación de los Comités y Subcomités del CNO.
- Preparación de metodología que permita evaluar y monitorear la implementación de las nuevas reglas de operación en materia de gobernabilidad del CNO.
- Definición y ejecución de la metodología de Evaluación de los Cuerpos Colegiados del CNO para el período 2015 y seguimientos a Comités y Subcomités.
- Definición del plan de mejoramiento de Comités, teniendo en cuenta los temas típicos de mejoramiento (ver temas típicos de mejoramiento).

Acompañamiento al segundo Foro de Ética de Sector Eléctrico organizado por CNO, XM y CAC.

## TEMAS TÍPICOS DE MEJORAMIENTO

A continuación se presentan una serie de temas de mejora que ilustran el tipo de definiciones y mejoras que pueden ser lideradas por comités y cuerpos colegiados.

- Estrategia de optimización de tiempos de los cuerpos colegiados.
- Roles de los presidentes de los cuerpos colegiados.
- Reorganización de comités o nuevas reglas de interacción cuerpos colegiados – comités.
- Conflictos de interés a nivel de cuerpos colegiados (identificación y reglas de administración).
- Reformulación de agenda anual de los cuerpos colegiados sincronizada con comités.
- Reorganización de la información que llega a los cuerpos colegiados desde la administración.

# ESTÁNDARES APLICABLES A LA PROPUESTA



**Estándar Global de  
Gobierno  
Corporativo.**



**Estándar aplicable a los bancos  
emisores de valores en  
Colombia.**

# 3

## CRONOGRAMA DEL PROYECTO

# CRONOGRAMA

Este cronograma está estimado en quincenas. El cronograma final será discutido en la primera fase de Alineación Metodológica que se estima como Fase Cero del proyecto.

[illegible]



4

PRESUPUESTO

# PRESUPUESTO

De acuerdo al alcance, recursos humanos, tiempo y requerimientos del proyecto presentado en esta propuesta, el presupuesto global corresponde a:

|                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| <b>Valor en números</b>      | \$112.000.000 =                    |
| <b>Valor total en letras</b> | Ciento doce millones de pesos m/c. |

Los honorarios han sido calculados teniendo en cuenta una disponibilidad parcial de un promedio de 5 profesionales (ver Equipo de Governance Consultants). Esta propuesta asegura la participación parcial durante el proyecto de nuestros dos directores de consultoría; sin embargo, nos reservamos el derecho a realizar ajustes del equipo de consultores, siempre preservando un nivel igual o superior a los profesionales presentados en esta propuesta.

Este presupuesto NO incluye IVA, será facturado en pesos, de acuerdo con las condiciones establecidas por el CNO.

Este presupuesto no incluye gastos relacionados con la ejecución de reuniones (tipo alimentación, logística, salones, materiales, etc..).

La validez de la propuesta es de dos (2) meses contados a partir de la fecha de presentación de la misma.



5

EQUIPO DE GOVERNANCE  
CONSULTANTS S.A.

## DIRECTORES DE CONSULTORÍA



Andrés Bernal

Andrés es el Socio Principal de Governance Consultants S.A. y es un activista desde hace más de una década en Gobierno Corporativo en Latinoamérica. Esta situación unida a su experiencia como profesor le ha permitido desarrollar una experiencia en Colombia, Perú y México. Su trabajo con organizaciones multilaterales, bolsas de valores, inversionistas y empresas públicas latinoamericanas lo convierten en un referente de Gobierno Corporativo en estos mercados. Ha sido consultor de varias entidades como CIPE, CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, Global Corporate Governance Forum - World Bank, así como de importantes empresas y bolsas de valores latinoamericanas.

Andrés fue durante 2014, el asesor de OECD para la preparación del reporte de Colombia en materia de Gobierno Corporativo.



Alfredo Ibargüen

Alfredo es el fundador y Socio Director de IAAG. Ha trabajado en el sector financiero español durante más de 20 años. Fue Vicepresidente y Director de Tesorería y Mercados de Capitales de Chase Bank (España) y desde 2003, es Director en IAAG del área de Gobierno Corporativo. Ha dirigido la ejecución de proyectos de Gobierno Corporativo en empresas privadas o públicas en toda Latinoamérica, así como coordinado proyectos para la CAF, IFC, y BID proyectos de fortalecimiento institucional en gobierno corporativo, como análisis de marcos legales, asesoramiento a entes reguladores y supervisores, cursos de capacitación y encuestas regionales en Norte de África, Oriente Medio y Comunidad Andina.

Alfredo fue durante 2014, el asesor de la Superintendencia Financiera de Colombia para la formulación del nuevo Código País.

# EQUIPO CONSULTOR

**Nombre: Paola Rodríguez**

**Cargo: Consultor Asociado / Director de Proyecto**

Consultor Asociado de Governance Consultants S.A. Abogada especializada en Derecho Financiero y Contratación Internacional, con amplia experiencia en el sector bancario donde se desempeñó por más de una década en temas financieros, societarios e institucionales. En su trabajo ha desarrollado y adquirido una gran habilidad y experiencia en la estructuración de esquemas de Gobierno Corporativo, implementación de buenas prácticas corporativas, organización de las oficinas y modelos de Compliance, implementación de Sistemas de Control Interno e integración con los demás Sistemas de Administración de Riesgo, proporcionándole una visión integral y estratégica, acorde con los actuales esquemas de gestión e integración de riesgos.

| Institución                       | Título Obtenido                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| Universidad Externado de Colombia | Especialista en Contratación Internacional |
| Universidad de los Andes          | Diplomado en Gerencia Bancaria             |
| Universidad del Rosario           | Especialista en Derecho Financiero         |
| Universidad Nacional de Colombia  | Abogado                                    |

# EQUIPO CONSULTOR

**Nombre:** Sandra Afanador

**Cargo:** Consultora

Consultora especializada en Gobierno Corporativo que contribuye y facilita la tarea de preparación de informes y el análisis de documentos corporativos.

| Institución                      |  | Titulo Obtenido |
|----------------------------------|--|-----------------|
| Universidad de Antioquia         |  | Economista      |
| Universidad Nacional de Colombia |  | Politóloga      |

# EQUIPO CONSULTOR

**Nombre:** Grechy Bayona

**Cargo:** Consultora

Consultora que contribuye y facilita la tarea de preparación de informes y el análisis legal de documentos corporativos así como la gestión de contratos para con nuestros clientes permitiendo a la firma contar con una visión jurídica más clara de los procesos de Gobierno.

| Institución                       |  | Titulo Obtenido                 |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|
| Universidad Externado de Colombia |  | Especialista en Derecho Privado |
| Universidad Libre de Colombia     |  | Abogada                         |

# EQUIPO CONSULTOR

**Nombre:** Jeanneth Esquivel

**Cargo:** Consultora

Consultora con experiencia en el sector financiero y bursátil, enfoca su trabajo hacia la evaluación y ejecución de proyectos, análisis y gestión de requerimientos para el cumplimiento de indicadores.

| Institución                | Titulo Obtenido                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------|
| Universidad de la Sabana   | Especialista en Finanzas y<br>Mercado de Capitales |
| Universidad Antonio Nariño | Ingeniera Industrial                               |

# EQUIPO CONSULTOR

**Nombre: Jenny Samboni**

**Cargo: Consultor Junior**

Consultora con énfasis en investigación en Gobierno Corporativo que contribuye y facilita la tarea de revisión y verificación de documentos e informes, coordinación de la comunicación para la programación de eventos (reuniones virtuales, presentaciones y envío de entregables).

| Institución              | Titulo Obtenido            |
|--------------------------|----------------------------|
| Universidad de Antioquia | Administradora de Empresas |

# EQUIPO CONSULTOR

**Nombre: Diego Arenas**

**Cargo: Consultor Junior**

Analista dedicado al estudio y recopilación de información basada en la actualidad de Gobierno Corporativo que contribuye y facilita la tarea de preparación de informes y el análisis de documentos corporativos.

| Institución            |         |       | Titulo Obtenido           |
|------------------------|---------|-------|---------------------------|
| Universidad<br>Granada | Militar | Nueva | Administrador de empresas |

# EQUIPO CONSULTOR

**Nombre:** Yohana Rodríguez

**Cargo:** Coordinadora de Proyectos

Es consultora de tiempo completo para Governance Consultants S.A., su enfoque se centra en la construcción de herramientas para la recopilación de información de entrevistas y formularios, el análisis de información documental, la construcción del entregable principal y secundario, y coordinando la ejecución de actividades y la asignación de responsabilidades en el equipo.

| Institución                               | Titulo Obtenido |
|-------------------------------------------|-----------------|
| Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca | Economista      |



6

EXPERIENCIA DE  
GOVERNANCE  
CONSULTANTS S.A.

# EMPRESAS LÍDERES TRABAJAN CON NOSOTROS



Definición de su Modelo de Gobierno Corporativo, así como Evaluación de la Junta Directiva de la matriz (grupo empresarial público, reconocido por sus buenas prácticas).

Análisis de la situación actual de prácticas formales y consuetudinarias de Gobierno Corporativo en la BVC, así como trabajo de implementación de mejoras.



Evaluación de Directorio del Grupo Empresarial (empresa pública más representativa de Perú).

Asesores del proceso de Evaluación de Colombia respecto de Gobierno Corporativo, en el marco del proceso de acceso del país a esta Entidad Internacional.



Evaluación / Auditoria a las prácticas de Gobierno Corporativo de XM (operador y administrador del sistema de energético colombiano). Filial de Grupo ISA.

# EMPRESAS LÍDERES TRABAJAN CON NOSOTROS



Definición del modelo de Gobierno Corporativo del Grupo Empresarial (empresas emisoras, con vocación de listado e inversionistas internacionales).

Desarrollo del Modelo de Gobierno Corporativo para la Ciudad de Medellín respecto de sus 30 Entidades Descentralizadas, donde actúa como Entidad de Propiedad Pública.



Acompañamiento al proceso de implementación de prácticas de Gobierno Corporativo y Evaluación de Junta Directiva.

Desarrollo e implementación del software GRC Director Suite para la automatización de cuerpos colegiados y compliance del grupo.



CAVALI

Definición del Modelo de Gobierno Corporativo para el Depósito Centralizado de Valores de Perú.

## EMPRESAS LÍDERES TRABAJAN CON NOSOTROS



Consultoría para el fortalecimiento de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de más de 20 empresas del Estado en Latinoamérica.

Fortalecimiento Gobierno Corporativo del depósito centralizado de valores de Colombia. Acompañamiento a la evaluación de su Junta Directiva durante los últimos años, donde participan los bancos más representativos del país.



INVERTIMOS  
EN LA GENTE  
DE ANTIOQUIA

Definir el modelo de Gobierno Corporativo del IDEA, como entidad de propiedad pública y banca de desarrollo.

Fortalecimiento y modelo de Juntas Directivas – Conglomerado social. Así como Evaluaciones a su Consejo Directivo.



Consultores líderes del programa de desarrollo, implementación y/o mejoramiento de prácticas de gobierno corporativo en 20 emisores peruanos.

## RECONOCIMIENTOS A NUESTRA LABOR



La Bolsa de Valores de Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo reconocen a Governance Consultants por su dedicación, constancia y la contribución al fortalecimiento del Mercado de Valores en Colombia (2011).



El Banco de Desarrollo de América Latina - CAF y la Bolsa de Valores de Lima (BVL) destacan la participación de Andrés Bernal, socio de Governance Consultants, como Consultor Líder de la implementación de buenas prácticas en emisores peruanos (2014).



**GOVERNANCE CONSULTANTS**

I A A G & G C S A

Governance Consultants S.A.  
[contacto@gcsa.co](mailto:contacto@gcsa.co)  
[www.governanceconsultants.com](http://www.governanceconsultants.com)

Madrid – Bogotá