Grupo AVAL

LINEAMIENTOS JUNTAS DIRECTIVAS

INTRODUCCIÓN

Tener un sólido gobierno corporativo es fundamental para asegurar la sostenibilidad, éxito, y reputación de un grupo empresarial como el nuestro, cuya rentabilidad, estabilidad y credibilidad dependen de la calidad de sus decisiones estratégicas. Una estructura de gobierno clara, transparente y bien regulada en cada una de nuestras entidades y como Grupo, facilita la generación de valor a largo plazo, la confianza y satisfacción de nuestros clientes e inversionistas, el cumplimiento normativo, la innovación responsable, y la adecuada gestión de riesgos.

Dentro del sistema de gobierno corporativo, las juntas directivas cumplen un rol esencial, pues son las responsables de guiar, supervisar y tomar decisiones clave que afectan el rumbo de las empresas de Grupo Aval.

Estamos convencidos de que es valioso contar con estos lineamientos para nuestras juntas directivas, pues les permite cumplir su propósito de manera estratégica e informada, velando por el mejor interés de sus administradas, pero con sentido de Grupo, y alineados con los intereses de la holding, asegurando una gobernanza coherente, moderna y centrada en la creación de valor sostenible.

Esta propuesta establece las pautas para el relacionamiento de Grupo Aval y sus empresas, y se basa en principios y recomendaciones de buen gobierno corporativo y eficiencia, que aseguran que las juntas sean órganos que generan valor a la administración, los accionistas y demás grupos de interés. De esta forma hemos adoptado recomendaciones nacionales e internacionales en la materia como las del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones, Standard & Poors, y el Código País de la Superintendencia Financiera de Colombia, entre otros estándares, lineamientos y normas.

Compromiso de Adhesión: A continuación, los invitamos a aplicar estos lineamientos en sus respectivas entidades, los cuales están organizados así: Estrategia, plan de trabajo, estructura y gestión de las juntas directivas.

Firma: _____
Nombre: _____
Junta Directiva: _____

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

1. ESTRATEGIA

Nuestras juntas deben desempeñar un papel activo en el seguimiento y evaluación del cumplimiento del plan estratégico de la entidad, así como de su ejecución presupuestal. Esto incluye:

- Evaluación periódica del grado de cumplimiento del plan estratégico y sus indicadores.
- Aprobación y seguimiento del presupuesto anual y de los indicadores financieros clave.
- Revisión crítica de desviaciones estratégicas o presupuestales, y análisis de medidas correctivas.
- Revisión y aprobación de inversiones relevantes, planes de expansión, adquisiciones o desinversiones.

Adicionalmente, dicha estrategia, si bien considera el contexto particular de cada negocio y sector, debe garantizar que las decisiones, políticas y tácticas de sus respectivas entidades estén alineadas con los objetivos globales de Grupo Aval, y asegurar la coherencia en la toma de decisiones, maximizar sinergias estratégicas, operativas y financieras, y fortalecer la sostenibilidad a largo plazo. Esta alineación no implica pérdida de autonomía, sino una coordinación que respeta la especificidad de cada negocio, optimizando al mismo tiempo el valor colectivo del Grupo.

Para ello, desde Grupo Aval lideraremos reuniones y espacios en los que los Directores de sus entidades podrán conocer la estrategia de la holding, sus objetivos y expectativas como accionista, y propiciaremos espacios de comunicación permanente para el intercambio de ideas y recomendaciones.

Los Directores de nuestras juntas deben buscar la alineación de la estrategia de sus entidades con los objetivos de Grupo Aval:

- Conocer y comprender los objetivos estratégicos del Grupo, así como los lineamientos que rigen su aplicación en cada unidad de negocio.
- Integrar estos objetivos en la formulación de los planes estratégicos y operativos de la entidad bajo su responsabilidad.
- Velar porque las decisiones clave (inversiones, adquisiciones, alianzas, endeudamiento, desinversiones, etc.) sean evaluadas también desde el punto de vista del impacto sobre el Grupo.
- Establecer mecanismos de coordinación efectiva con otras juntas directivas o comités corporativos, cuando las decisiones involucren más de una entidad.
- Informar oportunamente a la holding sobre riesgos, oportunidades o desviaciones relevantes respecto de los objetivos comunes.

2. PLAN DE TRABAJO

Cada junta directiva debe elaborar un **Plan anual de trabajo estratégico,** que articule de forma clara los objetivos, prioridades y temas clave que se abordarán a lo largo del año, el cual al inicio de cada año (máximo en la sesión de febrero) se discutirá y aprobará.

Este plan (cronograma de reuniones con las temáticas previstas) no debe ser una simple agenda de fechas, sino un instrumento dinámico de planeación estratégica que incluya al menos los siguientes aspectos:

- Espacios para revisiones periódicas del desempeño financiero y estratégico.
- Evaluaciones de riesgos estratégicos, ciberseguridad, y avances regulatorios.
- Avances en sostenibilidad y ASG.
- Análisis de tendencias sectoriales y contexto competitivo.
- Identificación de retos estructurales y oportunidades emergentes.
- Presupuesto.
- Sesiones de actualización y formación sobre temas críticos (cumplimiento, transformación digital, regulación emergente, ciberseguridad, etc.).
- Gestión del talento: estrategia para la atracción, el desarrollo, la retención, evaluación y sucesión del equipo clave.
- Informe de Auditoría: hallazgos y seguimientos a los planes de acción.
- Informe de contingencias legales.
- Seguimiento a las políticas corporativas.
- Sesiones estratégicas con expertos externos.
- Evaluación de la junta directiva.

Participación: Las juntas, en lo posible, deberán ser presenciales y, aunque algunos Directores participen de forma virtual, esto debería ser excepcional. La Administración, en coordinación con el presidente de la junta, podrá solicitar que ciertas juntas sean totalmente presenciales dada la naturaleza de los temas a tratar en la misma.

Orden del día y Desarrollo de las Sesiones: El orden del día debe incluir la duración estimada para cada punto, previendo en ese tiempo no solo la presentación de la Administración sino la discusión y análisis por parte de los Directores. Se sugiere organizar el orden del día por bloques temáticos, así: (1) Informe de la Administración; (2) temas decisorios, deben incluir de manera clara, precisa y completa la decisión que se solicita; (3) temas informativos; (4) informes de comités; y (5) relación de temas y solicitudes pendientes con su fecha de presentación. Si al finalizar el tiempo destinado para la junta, quedan temas sin tratar, la junta debe decidir si los programa para las próximas sesiones o si realiza una sesión extraordinaria. Dicha decisión debe constar en el acta.

3. ESTRUCTURA DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Los Estatutos Sociales de cada compañía establecen la estructura y funciones de su junta directiva. Como estándares mínimos se definen las siguientes prácticas:

Directores:

Los Directores deben tener un perfil que asegure las competencias, formación, experiencia y diversidad que, mediante el trabajo conjunto, maximicen la generación de valor. Para esto, es importante que la Administración sugiera los perfiles que requiere tener en su junta para asegurar una composición adecuada, y de manera anual, deberá hacer un análisis de los perfiles con los que cuenta en su junta para establecer si son los deseados y si cuenta con una junta que le agrega valor y guía a su estrategia.

Conformación y Funcionalidad de los Comités de Apoyo: Los comités de junta son órganos asesores de la junta encargados de revisar en detalle asuntos y hacer seguimiento de temas que, por su especialidad o complejidad, requieren un mayor análisis. Esto permite que las sesiones de junta puedan enfocarse en los temas más estratégicos. Para esto se seguirán las siguientes recomendaciones:

- La creación o eliminación de comités debe ser aprobada por la junta directiva, y anualmente, después de la asamblea de accionistas, se debe revisar la composición de los comités.
- Los comités deben tener el tamaño adecuado para una adecuada gestión. Se sugiere que dicho tamaño sea de tres Directores y que, en cualquier caso, no supere los cinco.
- Todas las compañías deben tener un Comité de Auditoría. Dicho Comité deberá tener como mínimo un Director independiente.
- Las juntas podrán tener comités asesores en temas estratégicos, operativos o administrativos. Entre ellos, según su tamaño y tipo de negocio: Riesgos, Gobierno Corporativo, Talento y Compensaciones, Innovación y Tecnología, entre otros.
- Los comités de las juntas seguirán las recomendaciones que contiene este documento para la junta en aspectos como: el papel del presidente, del secretario, inducción, capacitación, evaluación, plan anual de trabajo, orden del día, actas y todos los demás que se consideren aplicables.
- El presidente de cada comité deberá presentar periódicamente a la junta (mínimo dos veces en el año), un informe resumen de las conclusiones y recomendaciones. Para esto se definirá dentro del orden del día un espacio para los informes de los comités.

Compromiso de los Directores: Para el adecuado desarrollo de la junta, se espera que sus miembros:

- Cuenten con el tiempo suficiente para asistir a las sesiones de la junta, a los espacios de inducción y capacitación que se determinen, y a los comités de los cuales haga parte;
- Preparen las sesiones, y revisen el material que reciban con anterioridad;
- Participen de manera concreta y constructiva en las sesiones de junta, respetando los tiempos acordados y centrándose en los puntos que más aporten a los asuntos tratados;
- Conozcan los Estatutos Sociales de la empresa, y las funciones y reglamento allí establecidos para la junta directiva; y
- Dediquen tiempo a conocer sobre la estrategia de la empresa en la que es Director, y se mantengan al día en cuanto a temas relevantes del sector y tendencias.

Presidente de la Junta Directiva: Anualmente después de la asamblea de accionistas en la que se nombra la junta directiva, la junta escogerá un presidente y un vicepresidente. El presidente lidera y facilita el trabajo efectivo de la junta, en conjunto con la Administración, siguiendo las siguientes recomendaciones:

- La agenda de reuniones de junta y sus Comités deberán definirla el presidente y la Administración a más tardar en diciembre del año anterior de tal forma que puedan compartirla con tiempo suficiente a los Directores.
- Guiar a la Administración en la preparación del orden del día de cada sesión, buscando que cumpla con el plan de trabajo anual que se haya acordado.
- Guiar las sesiones, moderando las discusiones, buscando cumplir los tiempos y la agenda previstos en el orden del día.
- Promover el debate y la participación de todos los Directores con un uso eficiente del tiempo, evitando repetición de argumentos y discusiones innecesarias.
- Al finalizar cada tema del orden del día, resumir las conclusiones, decisiones y las tareas que la junta decida, asegurando que las decisiones sean comprendidas por todos los Directores.
- Mantener una relación armónica con la Administración, y asesorar al presidente o gerente de la compañía y al equipo ejecutivo en general.

Secretario de las Juntas Directivas: Usualmente es un funcionario de la Administración, de preferencia abogado, y es el encargado de dar el soporte administrativo y logístico a la junta y sus Directores. Para el adecuado desarrollo de la labor del secretario se establecen las siguientes recomendaciones:

- Citar dentro de tiempos definidos las sesiones de la junta, siguiendo lo establecido en los estatutos, reglamentos y decisiones de la junta.
- Enviar a los Directores y demás participantes la información y material con la anticipación que se defina.

- Elaborar el **borrador de acta** de cada sesión para la revisión y aprobación de los Directores. Como principio, las actas deberán ser documentos que evidencian el deber fiduciario de la junta, sobre todo en su deber de diligencia, para asegurar un proceso adecuado de toma de decisiones. Por lo anterior deberá incluir como mínimo los siguientes aspectos: Directores asistentes, miembros de la Administración e invitados asistentes, señalando los temas en los que estuvieron presentes y su participación, lugar y fecha de la sesión, orden del día, presentaciones y temas tratados, y aspectos relevantes de las discusiones y detalle de las decisiones. La versión firmada del acta deberá quedar máximo un mes después de su aprobación.
- Coordinar al interior de la Administración la preparación de los temas y presentaciones que se harán en la junta.
- Elaborar y custodiar el archivo del material usado en las reuniones de la junta. Se sugiere tener un archivo o repositorio de información de la junta en línea al que puedan acceder los Directores, que incluyan las presentaciones, orden del día, citaciones y actas de las sesiones de la junta y de los comités.
- Apoyar a los Directores en sus requerimientos administrativos.
- Apoyar al presidente de la junta en la dirección de las sesiones, sin reemplazarlo en sus funciones.
- Asegurar el control de los asuntos legales y normativos de la administración de la junta, como el libro de actas, el reglamento de la junta, el código de buen gobierno, el código de ética y conducta, el reglamento de asamblea de accionistas, y las políticas aprobadas.
- Llevar el control de asistencia y remuneración de las juntas.

La Administración de la compañía es la encargada de liderar y asegurar la implementación de la estrategia corporativa. Su papel para el funcionamiento de la junta es esencial pues esta es la encargada de preparar la información, plantear temas de alto impacto, reportar el avance de la estrategia y los resultados de la compañía, entre otros. Para asegurar que la junta aporte el mayor valor a la Administración se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Trabajar en conjunto con el presidente y comités para asegurar la eficiencia y efectividad de las sesiones de junta.
- En la medida que lo requiera podrá pedir la asesoría puntual de algún Director que por su expertise pueda apoyarlo en un tema particular.
- Asegurar por lo menos una vez al año un espacio de interacción social con los Directores de tal forma que se fortalezca el relacionamiento con los diferentes actores de gobierno corporativo.
- En las sesiones de junta, realizar presentaciones claras y concisas que permitan que los Directores conozcan los temas tratados con el suficiente detalle para la toma de decisiones. Los Directores deben saber el tipo de pronunciamiento que se espera tenga la junta frente a cada tema.

- Todas las personas de la Administración que presentarán frente a la junta deberán tener claro y cumplir el tiempo asignado (presentación y discusión). En la presentación deberán centrarse en los temas que permitan el diálogo y requieran el análisis de los Directores.

4. GESTIÓN DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Inducción y Capacitación de Directores: Cada compañía debe implementar un programa de inducción a sus nuevos miembros de junta. Dicho programa debe incluir como mínimo los siguientes documentos: el último informe de gestión, estatutos, reglamento de junta, última presentación de estrategia, políticas corporativas. Se deben tener reuniones con la Administración para entender en detalle la empresa (historia, indicadores clave, unidades de negocio, temas críticos y estrategia más reciente), y visitar las instalaciones clave de la compañía dentro de los primeros tres meses.

Así mismo, cada empresa tendrá un programa de capacitación de Directores en temas tales como asuntos estratégicos del negocio de la compañía, aspectos gerenciales, normativos, regulatorios, entre otros. Se recomienda incluir anualmente capacitaciones especiales en temas de auditoría, cumplimiento, gestión de riesgos y sostenibilidad. Estas capacitaciones podrán darse con expertos presenciales o virtuales, individuales o colectivas, o con la distribución de documentos u otro material para la lectura y estudio de los Directores.

Evaluación de las Juntas Directivas: Anualmente se deberá llevar a cabo un ejercicio de autoevaluación de la junta directiva y cada dos años se realizará una evaluación externa que deberá incluir una evaluación de pares que permita considerar la dimensión individual de cada Director.

Estos procesos permiten identificar: fortalezas y oportunidades de mejora en la toma de decisiones; necesidades de formación o actualización, propuestas para la optimización del trabajo en comités, y la revisión de la adecuada estructuración del plan anual de trabajo y su correcta ejecución.

Los resultados de esta evaluación deben ser analizados y discutidos en una sesión de la junta cuyas conclusiones deben ser tenidas en cuenta en la elaboración del Plan de Trabajo Anual, los programas de capacitación, y en general en las prácticas de funcionamiento de la junta.

Grupo AVAL

Síguenos en
nuestras redes:

Grupo Aval

@grupoaval

Grupo Aval

@grupoaval

www.grupoaval.com