

SERIE
POLÍTICAS
PÚBLICAS
Y TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA

Nº **31**
/ 2019

PERFIL DEL SECRETARIO CORPORATIVO

EN AMÉRICA LATINA

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA

CRÉDITOS

Perfil del Secretario Corporativo en América Latina

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

ENRIQUE DÍAZ ORTEGA
ANDRÉS ONETO

Depósito Legal: DC2019000147

ISBN Obra Completa: 978-980-6810-67-9

ISBN Volumen: 978-980-422-120-0

Editor CAF

Esta serie es coordinada por la Dirección de Análisis y Evaluación Técnica del Sector Privado de CAF

Jorge Arbache

Vicepresidente Sector Privado

Juan Carlos Elorza

Director de la Dirección de Análisis y Evaluación Técnica del Sector Privado

Se expresa agradecimiento a las 95 empresas que voluntariamente respondieron la encuesta que sirvió de base para el presente estudio, a Andrés Bernal, Francisco Rivadeneira, Zelma Acosta-Rubio, Magaly Martínez, Patricia Gastelumendiy Claudia Drago por sus valiosos comentarios, así como el apoyo en la realización de la encuesta por parte de Verónica Durana, Jorge Echeandía, Magdalena Rego,

el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, el Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá, el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa, el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa, el Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica y BYMA – Bolsas y Mercados Argentinos.

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Concepto gráfico: Gatos Gemelos

Montaje y diagramación: Claudia Parra Gabaldón

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión en digital de esta publicación se encuentra en: scioteca.caf.com

© 2019 Corporación Andina de Fomento
Todos los derechos reservados

CONTENIDO

① MARCO CONCEPTUAL

PÁG 12

**Gobierno Corporativo
en un entorno cambiante**

**Alcances del concepto de
Secretario Corporativo**

**Importancia ascendente
del Secretario**

**Rol de pivote e impacto del
Secretario de alto desempeño**

El Secretario Corporativo modelo

② CONTEXTO DEL ESTUDIO

PÁG 22

Metodología

Empresas participantes

**Acerca de los Directorios
de las empresas participantes**

③ RESULTADOS DEL ESTUDIO

PÁG 31

**Bloque I: sobre la formación
y competencias relevantes
del Secretario**

**Bloque II: sobre la unidad de
pertenencia y posición jerárquica**

**Bloque III: sobre las
funciones del Secretario**

**Bloque IV: sobre la
designación, evaluación y
remoción del Secretario**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PÁG 49

De alcance general

**Relacionadas al Bloque I:
sobre la formación y competencias
relevantes del Secretario**

**Relacionadas al Bloque II:
sobre la unidad de pertenencia
y posición jerárquica**

**Relacionadas al Bloque III:
sobre las funciones del Secretario**

**Relacionadas al Bloque IV:
sobre la designación, evaluación
y remoción del Secretario**

BIBLIOGRAFÍA

PÁG 57

ANEXOS

PÁG 59

**Encuesta Perfil del Secretario
Corporativo en Empresas de
América Latina**

**Formato de reporte individual
remitido a Empresas participantes
(Ejemplo hipotético)**

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

FIGURA 1 Tipo de funciones del Secretario Corporativo	PÁG 17	GRÁFICO 5 Distribución de empresas por estructura de propiedad	PÁG 29	TABLA 3 Mayores y menores proporciones por país de indicadores seleccionados	PÁG 33
FIGURA 2 Secretario Corporativo modelo: habilidades y competencias	PÁG 20	GRÁFICO 6 Distribución en la frecuencia de sesiones de Directorio	PÁG 29	GRÁFICO 11 Competencias requeridas para desempeñar la función de Secretario Corporativo	PÁG 34
TABLA 1 Empresas participantes del estudio	PÁG 23	GRÁFICO 7 Distribución del número de Directores en los Directorios de las empresas analizadas	PÁG 30	TABLA 4 Referencias por tipo de empresas de las principales competencias	PÁG 35
GRÁFICO 1 Participación por país	PÁG 27	TABLA 2 Indicadores de composición y funcionamiento de los Directorios	PÁG 30	GRÁFICO 12 Gerencia o Unidad donde se ubica la secretaria	PÁG 36
GRÁFICO 2 Participación por sector económico	PÁG 27	GRÁFICO 8 Profesiones de los Secretarios Corporativos	PÁG 32	GRÁFICO 13 Condición de exclusividad de la función del Secretario Corporativo	PÁG 36
GRÁFICO 3 Nivel de ingresos de las empresas participantes (MM\$)	PÁG 28	GRÁFICO 9 Grados académicos de los Secretarios Corporativos	PÁG 32	TABLA 5 Referencias país sobre ubicación de la Secretaria y condición de exclusividad	PÁG 37
GRÁFICO 4 Nivel de activos de las empresas participantes (MM\$)	PÁG 28	GRÁFICO 10 Existencia de inducción al Secretario Corporativo	PÁG 33		

GRÁFICO 14 Posición jerárquica del Secretario respecto al CEO	PÁG 37	GRÁFICO 19 Documento que regula las funciones del Secretario	PÁG 42	GRÁFICO 22 Frecuencia de evaluación de los secretarios	PÁG 46
GRÁFICO 15 Proporción de empresas con Secretarios a una posición jerárquica del CEO	PÁG 38	GRÁFICO 20 Dedicación en las funciones del Secretario Corporativo a lo largo de un año (%)	PÁG 43	GRÁFICO 23 Intervención del Secretario como tal en otras empresas del <i>holding</i>	PÁG 47
TABLA 6 Detalle de las funciones contempladas en el rol del Secretario	PÁG 39	TABLA 7 Participación de los Secretarios Corporativos en los Comités	PÁG 44	GRÁFICO 24 Cargos del Secretario en otras empresas del <i>holding</i>	PÁG 47
GRÁFICO 16 Medios por los que se remite o comparte información con los directores	PÁG 40	TABLA 8 Instancias que interactúan con el Secretario Corporativo	PÁG 45	GRÁFICO 25 Reuniones de coordinación con otros secretarios del <i>holding</i>	PÁG 48
GRÁFICO 17 Instancias que revisan borradores de actas	PÁG 40	GRÁFICO 21 Unidad con facultad de nominación o remoción del Secretario	PÁG 45	GRÁFICO 26 Perfil del Secretario Corporativo: síntesis de resultados	PÁG 51
GRÁFICO 18 Intervención en las sesiones de Directorio	PÁG 41	TABLA 9 Normativa para la Evaluación del Secretario	PÁG 46		

PRESENTACIÓN

En los últimos años, los países de América Latina y el Caribe han registrado notables logros en materia de estabilidad macroeconómica y muchos han logrado capitalizar los ciclos de expansión exportadora en pro de su desarrollo social. No obstante, la región mantiene importantes retos para alcanzar el crecimiento económico sostenible y equiparar a las naciones más desarrolladas. Un desafío que destaca particularmente es la persistencia de una baja productividad.

En las últimas décadas los latinoamericanos hemos presenciado movimientos más o menos explícitos de los diferentes países que convergen en objetivos comunes y que podríamos denominar “pactos”, entendidos como amplios consensos políticos. En la década de 1980, se dio un valioso viraje en el continente que denominaremos el “pacto” por la democracia; en los años 1990 atestiguamos los benéficos resultados del “pacto” por la estabilidad macroeconómica y la integración comercial; y en los primeros años del nuevo siglo, aprovechando los excedentes del ciclo expansivo mundial de las materias primas, observamos un “pacto” por la inclusión.

Sin embargo, el regreso a los precios bajos en las materias primas en el mercado internacional, puso en evidencia la necesidad de redoblar esfuerzos para promover un aumen-

to sostenido en los índices de productividad de los factores, mediante la adopción de políticas públicas y buenas prácticas que privilegien una mejor asignación de los recursos y den un impulso certero a la innovación productiva. De esta manera y con el objetivo común de sentar las bases de un crecimiento más endógeno, de mayor calidad y sostenido, CAF - banco de desarrollo de América Latina, está promoviendo la consolidación de un “pacto” por la productividad.

Es por ello que CAF ha identificado este tema como un eje de acción prioritario dentro de su estrategia de apoyo a los países accionistas, que se refleja en operaciones de crédito a favor de los gobiernos, empresas privadas e instituciones financieras, así como en asistencia técnica y generación de conocimiento. En particular, con la serie “Políticas Públicas y Transformación Productiva” buscamos difundir las buenas prácticas y políticas exitosas en América Latina, con el propósito de poner a disposición de los países las mejores y más eficientes estrategias de desarrollo y crecimiento de la productividad.

Luis Carranza Ugarte
Presidente Ejecutivo

RESUMEN EJECUTIVO

El Secretario Corporativo en la concepción actual y moderna va más allá de ser un tomador de notas de las sesiones de Directorio, pues por la posición funcional y jerárquica que ocupa, junto con el hecho que administra y canaliza información muy relevante dentro de la empresa, lo convierten en un nexo entre el Directorio y la Alta Gerencia que permite hacer más eficiente el proceso de tomas de decisiones y su debida supervisión, así como alcanzar estándares más elevados de gobierno corporativo.

En esa línea, dentro de la variedad de funciones y responsabilidades que cumple o puede cumplir, le corresponderá organizar la información que requiere el Directorio para tomar decisiones, recoger las discusiones y acuerdos que dicho cuerpo colegiado adopte, transmitir dichos acuerdos, hacer seguimiento de su ejecución, así como transmitir (o hacer reserva de) la distinta información que circule a través suyo. Es así que para desempeñar a cabalidad tales funciones se requiere un Secretario Corporativo, o una Secretaría Corporativa con una gama de competencias cada vez más amplias.

El presente estudio parte de la interrogante de querer conocer como se viene ejerciendo dentro de los países de la región la función de la Secretaría Corporativa en las empresas. Los resultados permitirán saber qué tipo de medidas o políticas pudieran adoptarse para potenciar la función, así como

identificar las oportunidades de mejoras en las empresas que quisieran fortalecer la misma.

Para ello se estructuró una encuesta *ad hoc* que buscó saber sobre el perfil y contexto de los Secretarios Corporativos en las empresas de la región. Dicho cuestionario fue absuelto voluntariamente por 95 empresas perteneciente a 13 países, que se desempeñan en casi todos los sectores económicos y que además corresponden a estructuras de propiedad tanto privada, pública como mixta.

Los resultados del estudio han permitido identificar las características más comunes de los Secretarios, sin embargo debe entenderse que no existe un formato o fórmula única de atender esta importante función y es en esa diversidad que hay también varias lecciones que compartir, como se muestra en este documento.

Palabras claves: Gobierno corporativo, Directorio, Secretario, Secretario Corporativo, Secretaría Corporativa, Secretario del Directorio, funciones.

INTRODUCCIÓN

La promoción y el fortalecimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo ha sido un importante campo de acción para CAF a lo largo de los últimos años, como una herramienta que ayuda a fortalecer el tejido empresarial y la institucionalidad y por ende al desarrollo sostenible de los países de la región. En este contexto, se han apoyado diversas iniciativas que permitan conocer mejor la realidad del gobierno corporativo de empresas de toda índole, sean estas con valores listados en bolsa, cerradas, de propiedad estatal o de propiedad o gestión familiar.

Este análisis dirigido a generar aportes conceptuales y herramientas prácticas se ha dado tanto desde un enfoque integral de la organización como un todo, como de manera específica hacia las instancias más relevantes en la toma de decisiones, como lo son sus Directorios¹. Es así que el conocimiento que se ha ido adquiriendo ha permitido proponer mejores prácticas o estándares de gobierno corporativo, a la par de identificar los factores que signifiquen riesgos en los procesos de tomas de decisiones que terminen impactando en el desempeño de las empresas.

De igual manera, debe entenderse que el ejercicio del gobierno corporativo es transversal y atañe a todos los estamentos o instancias de cualquier organización, toda vez que se refiere a la forma como se toman decisiones, o en general a la manera cómo se gestiona y controla la actuación de la empresa. Para poder influir en la calidad de dicha estructura de gobierno, es menester poder llegar a todas las instancias de forma efectiva. Los diversos planteamientos y análisis han centrado la atención en los principales órganos de decisión como el Directorio y la Alta Gerencia, dando muchas veces por sentado que las decisiones y políticas se transmitan a lo largo de la organización por igual.

1. Se debe notar que en diferentes países y legislaciones de la región se conoce al mayor órgano directivo de las empresas bajo diferentes denominaciones como Junta Directiva, Consejo de Administración o Consejos Directivos. En este documento se hará referencia al Directorio.

De esta forma, en este proceso evolutivo de buscar mejores alcances y explicaciones del funcionamiento del gobierno corporativo empresarial se han identificado otras figuras o roles claves para el ejercicio del mismo, particularmente por su conexión con la organización en general. Tal es el caso del Secretario Corporativo² o Secretario, como se denominará a lo largo del presente documento. El rol que se le reconoce en la actualidad se relaciona con su participación en diversos aspectos clave del gobierno corporativo, además de su adecuado posicionamiento en la organización para poder conectar al Directorio con el resto de la misma.

Por ello, la principal motivación de este estudio es el poder conocer con mayor profundidad el perfil y características del

Secretario Corporativo de las empresas en América Latina. Ello permitirá ser propositivos en términos de mejoras en el gobierno corporativo de las empresas de la región a través de dicha función.

Este reporte consta de cuatro capítulos. En el primero se analizan los alcances y funciones del Secretario Corporativo; en el segundo se describe la metodología empleada para la recolección de información y una caracterización general de las empresas participantes; en el tercero se presentan los resultados obtenidos en el estudio y finalmente algunas conclusiones y recomendaciones para fortalecer la función del Secretario las empresas de los países de la región.

2. El término "Secretario Corporativo" como tal no es típico en la legislación latinoamericana, pudiéndose a veces entenderlo como el Secretario de Directorio. En una sección más adelante se aclarará el alcance del concepto.

CAPÍTULO 1

MARCO CONCEPTUAL

Gobierno Corporativo en un entorno cambiante

El entorno económico actual es cada vez más cambiante, lo que trasluce además una constante situación de crisis que se suceden una a otra. La tecnología y la conectividad, por su parte, acrecientan esta percepción, pero contribuyen también a fomentar la necesidad de que las empresas estén alertas al entorno y se vean obligadas a saber adaptarse para ser competitivas y sostenibles.

La crisis empresariales más notorias de este siglo, como las de ENRON, Parmalat, Worldcom o las empresas dot.com; así como la experiencia más reciente de la denominada crisis *sub – prime* que se desencadena de forma evidente a partir de la debacle de Lehman Brothers, dejan en claro que tuvieron como denominador común resquebrajamiento en el gobierno corporativo de dichas entidades, principalmente a nivel del rol y funciones del Directorio y de la Arquitectura de Control.

En un ámbito más regional los hechos de corrupción identificados y detectados en importantes empresas latinoamericanas, principalmente vinculadas al sector construcción e infraestructura, revelan que algunos de los frentes relevantes del gobierno corporativo fueron desatendidos o manejados sin la debida diligencia.

Estos sucesos evidencian falencias, tanto en temas de supervisión como en las propias formas como se toman decisiones, es decir en los cimientos de gestión y control que son precisamente la base sobre la que se sostiene el gobierno corporativo de toda empresa. Ello no ha pasado desapercibido para las empresas que procuran ser sostenibles, induciéndolas a buscar adoptar mejores prácticas o

estándares. Tampoco ha pasado inadvertido a los reguladores, los cuales han emitido más pautas o normas orientadas a exigir asimilación de patrones mínimos en materia de gobierno corporativo, incrementando de esta forma las obligaciones de cumplimiento normativo.

Los ajustes favorecidos han abordado diversos frentes como el del Directorio, la transparencia, el control y seguimiento, e incluso el relacionamiento con los accionistas y demás grupos de interés³. Siendo además un factor usual de estos cambios buscados el de propiciar Directorios de mejor desempeño y mayor compromiso.

La percepción de que los Directorios pudieron hacer más en los casos antes mencionados, conlleva a que estén ahora bajo mayor escrutinio⁴. En ese sentido, se espera ahora de ellos una mayor preocupación en su conformación, en su interrelación con la administración y la empresa en general, en su dinámica de organización y de celebración de las sesiones de Directorio o de sus Comités, así como en la clara delimitación y ejecución de sus funciones, por señalar lo más recurrente. Todo ello con el objetivo de lograr que las empresas estén en capacidad de mejorar los procesos de tomas de decisión y crear más valor.

Las necesidades que impone este entorno cambiante a las empresas y a sus Directorios pone a prueba el diseño y funcionamiento del gobierno corporativo de dichas entidades. En lo específico, la mayor focalización puesta en los Directorios sólo podrá ser honrada en la medida que cuenten con el respaldo de recursos suficientes e idóneos para su desempeño. Las empresas han venido descubriendo o confirmando que dicho soporte se encuentra a través de la unidad o función del Secretario Corporativo, quien contribuye a organizar de la mejor manera el contenido y los tiempos

con los que llega la información a los directores, así como estructurar de la forma más eficiente las sesiones y el posterior seguimiento a las decisiones tomadas en las mismas. Por ello, en la perspectiva de mejorar el gobierno corporativo de las empresas, el foco de atención de este estudio ha sido puesto en la función del Secretario Corporativo.

En adición, la propia condición de cambio constante que enfrentan muchas empresas genera que los cuadros del Directorio y la Alta Gerencia estén sujetos a situaciones de menor estabilidad o permanencia. En este contexto, resulta muypreciado el disponer de elementos que alberguen la “memoria institucional”, para lo cual la figura del Secretario Corporativo emerge como una respuesta competente para ese fin, debido a su estrecha relación con los principales órganos de decisión de la empresa.

Alcances del concepto de Secretario Corporativo

A pesar de su existencia de larga data, la denominación “Secretario Corporativo” puede no ser entendida de manera uniforme, toda vez que la misma no ha estado usualmente reconocida en la legislación de los países de la región latinoamericana. En contraste, en países pertenecientes al *common law*, las funciones y responsabilidades de dicho Secretario están expresamente recogidas en la legislación societaria (en EEUU⁵, Reino Unido⁶, Australia⁷, etc.). En Europa, países con tradición legal romana (España y su Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, 2013; así como su Ley 31/ 2014) y algunos países de Latinoamérica han comenzado a incorporar las funciones del Secretario a nivel de códigos de gobierno corporativo, marco normativo societario y/o de mercado de valores (Brasil y el Código de las mejores prácticas de gobierno corporativo del IBGC, 2015; México y su Ley de Mercado de Valores (DOF

3. Es el caso de los *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*, (CAF), 2013 y de los *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20* de la OECD, 2016.

4. *Deconstructing failure: Insights for boards of Reputability LLP* (2013) expone los principales riesgos que enfrentan los Directorios y que estuvieron en las causas de las principales crisis empresariales.

5. Las leyes estatales establecen la figura de los “officers”, quienes por interpretaciones de sentencias aluden a la figura del “Company Secretary”. En esa misma línea también están la *Securities Act* y la *Securities Exchange Act*.

6. *Companies Act 2006* y *UK Corporate Governance Code 2016*

7. *Corporations Act 2001*

14.06.2018); e incluso Perú en el Anteproyecto de la Ley General de Sociedades publicado en la página web del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos para comentarios en setiembre 2018).

Más aún, la referencia a Secretario Corporativo puede no ser identificada de forma exacta, sino también puede albergar a la de otras denominaciones que pudieran resultar asimilables, como es el caso del “*Company Secretary*” o Secretario de Directorio.

Sin embargo, el análisis y discusión de la figura del Secretario Corporativo no se restringe a una de índole legal o normativo sino más bien a una que se enfoca a los mejores estándares de gobierno corporativo, como lo reconocen los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. Concretamente el Lineamiento 29 de dicho Código estipula que los Estatutos y el Reglamento de Directorio recojan las reglas de nombramiento y funciones del Secretario.

“Los Estatutos, así como el Reglamento del Directorio deberían recoger las reglas de nombramiento y las funciones del Secretario, entre las cuales sería recomendable que se encontraran las que se relacionan a continuación:

- Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.
- Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados.

- Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del Directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo aceptados por la compañía y las normas del Reglamento del Directorio⁸.

Se trata de relevar la función del Secretario Corporativo, como eje de ejercicio y ejecución del gobierno corporativo de una organización, y puntualmente de aquellas labores relacionadas a las decisiones del Directorio. Dicha figura debe ser entendida de forma abierta, y por ende, a lo largo del documento se considera como Secretario Corporativo a la persona, grupo de personas o unidad que entre sus funciones principales está la de brindar soporte o apoyo operativo al Directorio para la ejecución de sus funciones y actividades⁹. Complementariamente puede ser empoderado para velar para que haga seguimiento del cumplimiento de los acuerdos o disposiciones del Directorio. También podría brindar asistencia técnica al Directorio en temas relacionados al cumplimiento en general¹⁰.

Esta discusión no debe perder de vista que cada empresa organiza su estructura de gobierno corporativo en función de su propia evolución y necesidades. Por ello, no existe una sola forma de configurar la función del Secretario Corporativo, ni se debe propugnar la idea de un modelo único que aplica universalmente. No sólo podría el Secretario Corporativo tener responsabilidades de mayor o menor alcance, sino que además las empresas que han incorporado esta figura han recurrido a diversas variantes, desde designaciones individuales a ejecutivos, gerentes o incluso miembros del Directorio, hasta unidades especializadas o también funciones

8. Extracto del Lineamiento 29 de los *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*, (CAF), 2013

9. En todos los casos nos referimos de forma genérica a Secretario Corporativo, aun cuando en algunos casos cuando se trate de unidades conformadas por varias personas se pueda considerar como una Secretaría Corporativa.

10. Se refiere a los diferentes alcances del *compliance*, tanto al de tipo normativo, al de prevención del lavado de activos, como aquél vinculado a delitos penales.

distribuidas en varias áreas. De igual manera la línea de reporte es variada, pues pueden depender de un gerente de línea, o directamente del CEO o el propio Directorio. También se ha comprobado que algunas empresas optan por contratar externamente (tercerizar) este servicio. En cualquier caso, lo esencial es que la referida función sea ejecutada con eficacia recurrente, y que para ello se tome debida cuenta de cuáles son estas mejores prácticas, y se apliquen las mismas en función de la realidad y trayectoria de la organización empresarial que se trate.

Importancia ascendente del Secretario

La figura del Secretario Corporativo en cuanto a su rol y funciones ha sido objeto de una manifiesta evolución, especialmente los últimos años. Tradicionalmente interpretado como una función cuya labor central es la de redactor de actas o tomador de notas, sobre la cual existen referencias históricas ancestrales, particularmente en el mundo anglosajón. Así, por ejemplo, la legislación británica ha contemplado la figura del Secretario Corporativo en sus distintas versiones del *Companies Act*, con diferente énfasis y obligatoriedad de contar con dicho profesional.

Históricamente, la función del Secretario ha sido vista básicamente cómo de corte administrativo, por ello ha sido una función que ha sido tomada como dada, sin darle mayor relevancia. Su versión más moderna emerge con los códigos o lineamientos de buen gobierno corporativo. En efecto, el reconocimiento expreso del rol e importancia del Secretario Corporativo la encontramos en el denominado *Cadbury Report* de 1992, donde se señala que el Secretario tiene un rol clave velando que el Directorio siga procedimientos y le

brinda asesoría respecto de las obligaciones y responsabilidades establecidas en la legislación vigente y servir de apoyo para el buen funcionamiento del Directorio. Específicamente:

“El Secretario de la sociedad tiene un papel clave a la hora de garantizar que los procedimientos de la junta son a la vez seguidos y regularmente revisados. El presidente y la junta buscarán en la Secretaría de la empresa orientación sobre cuáles son sus responsabilidades según las normas y reglamentaciones a las que están sujetas y sobre cómo deben cumplirse estas responsabilidades. Todos los directores deben tener acceso a los consejos y servicios del Secretario de la compañía y deben reconocer que el presidente tiene derecho a un fuerte apoyo del Secretario de la compañía para garantizar el funcionamiento efectivo de la junta”¹¹.

A partir de allí, determinados códigos de buen gobierno corporativo (como los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de CAF), así como la identificación de mejores prácticas de los Secretarios Corporativos por parte de diferentes organizaciones especializadas o también por otros organismos internacionales, ha permitido establecer que las funciones adoptadas en la actualidad por éstos pueden ser amplias, además de críticas para el desempeño del gobierno corporativo de la empresa, así como para la propia efectividad de su Directorio. En esa línea los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 señalan que para que el Directorio pueda cumplir sus funciones, sus miembros deben poder acceder a información clara, relevante y con la suficiente anticipación, y el Secretario juega un rol importante para mejorar el aporte de los directores a la organización.

11. Traducido de *Report on the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, December 1992*.

Una ilustración de los alcances de dichas funciones la identificamos en el siguiente extracto del documento “*The Corporate Secretary: an overview of duties and responsibilities*”¹² :

“Dentro de cada una de estas “competencias centrales” es importante que el Secretario asuma la responsabilidad principal de anticipar y abordar las necesidades de gobierno corporativo de una empresa, de mantener actualizado al Directorio sobre tendencias y temáticas, de evaluar periódicamente la estructura del Directorio y sus prácticas de gobernanza y sugerir oportunidades para que el Directorio desempeñe mejor sus responsabilidades.

.....además de las funciones básicas del Secretario Corporativo, muchas Secretarías Corporativas tienen responsabilidades adicionales que compiten por su tiempo. Por ejemplo, si el Secretario es un abogado, también puede servir como asesor general o ser responsable de un área legal importante, como el cumplimiento de valores, fusiones y adquisiciones o relaciones y beneficios de los empleados. La Secretaría también podría dirigir los departamentos de ética o cumplimiento normativo.”

Asimismo, encontramos énfasis sobre la complejidad actual de las funciones del Secretario en una publicación del *International Finance Corporation* (IFC)¹³:

“Un polímata es ‘una persona cuyo conocimiento experto abarca un número significativo de distintas áreas temáticas; se sabe que una persona así hace uso de recursos complejos de conocimiento para resolver problemas específicos...’ En otras palabras, ‘gente que sabe mucho sobre mucho.’

Una descripción más apropiada de un secretario corporativo sería difícil de imaginar.

Aunque se ha escrito mucho sobre el rol tradicional y las principales responsabilidades del secretario corporativo, estos no resultan suficientes para preparar completamente a un individuo para la enormidad de la tarea acometida.”

De esta manera, las referidas funciones pueden ser agrupadas en los siguientes tipos: organización y planeamiento; orden y mantenimiento de registros; administración de información; cumplimiento normativo; y gobierno corporativo¹⁴ (ver Figura 1).

Para analizar la verdadera importancia del rol del Secretario Corporativo basta con repasar el alcance de los tipos de funciones mencionados¹⁵. Partiendo por la relación que guarda el Secretario con el Directorio, al cual apoyará en diferentes momentos de las sesiones de Directorio, tanto de forma previa como durante las propias sesiones, así como con posteridad a la celebración de las mismas. Es en la fase previa de las sesiones que el Secretario debe organizar y planificar eficientemente sus actividades. En este extremo, una vez decidida la agenda de la sesión (para lo cual brindará apoyo a la presidencia y a la gerencia) se debería abocar a cursar las convocatorias pertinentes, a la par de recopilar, revisar y organizar toda la información que sustentan los puntos a ser discutidos en la sesión. También tendría que dejar todo expedito para ir desarrollando las actas, pudiendo incluso orientar a que los informes o documentos presentados contengan proyectos de acuerdos ya preparados. En ciertos casos las coordinaciones mencionadas se extienden hacia los Comités de Directorio.

12. Traducido de *The Corporate Secretary: an overview of duties and responsibilities*, Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals, July 2013. Documento que nos ofrece una exposición detallada de todas estas posibles funciones.

13. *El Secretario Corporativo Polímata* de Loren Wulfsohn, IFC Corporate Governance Knowledge publication, 2014.

14. Ver también *Responsabilidades de los Secretarios Corporativos en la concepción moderna*, ASCLA, 2016.

15. Un recuento detallado de la forma como se podrían ejecutar las diferentes funciones del Secretario Corporativo la encontramos en “*The Corporate Secretary: The Governance Professional*” IFC, 2016.

Figura 1. Tipo de funciones del Secretario Corporativo



Fuente: elaboración propia

Las actas de las sesiones serán una resultante de las notas tomadas durante la sesión como de la discusión de dichos borradores, hasta su aprobación, con las instancias que para este efecto haya definido el Directorio (pueden ser todos los directores o un grupo de ellos, por ejemplo). De esta forma, será una responsabilidad usual del Secretario Corporativo el mantener y custodiar las actas de las sesiones de Directorio. El seguimiento de los acuerdos de Directorio, consignados

en las actas, deviene en una extensión lógica de las responsabilidades que estaría llamado a asumir el Secretario Corporativo. Asimismo, algunos acuerdos conllevarán a la elaboración y formalización de ciertos documentos o registros como los poderes que se otorgan a algunos miembros del Directorio (la presidencia posiblemente) o la matrícula de acciones; para lo cual se podría ampliar las obligaciones del Secretario en cuanto al mantenimiento de tales registros.

Por otro lado, como se señaló, el Secretario Corporativo organizará y distribuirá la información que es distribuida a los directores para la celebración de las sesiones de Directorio. En este extremo el Secretario se convierte en un articulador clave de información hacia dicha instancia. A su vez, los miembros del Directorio pueden requerir información en distintos momentos, y no únicamente con ocasión de las sesiones, en cuyo caso el Secretario Corporativo podría actuar como facilitador operativo para la atención de tales requerimientos. Este contacto regular con la información más relevante de la empresa u organización, posibilita que el Secretario pueda también gestionar o coordinar la provisión de información hacia otros grupos de interés como son los accionistas (o sus proxys, en los casos que estos intervengan) u otro tipo de inversionistas (por ejemplo los bonistas, en caso la empresa haya emitido valores).

El contacto regular y sostenido del Secretario Corporativo con los miembros del Directorio, y el conocimiento de sus discusiones y decisiones, le permite posicionarse en un rol de consejero en materias que así se necesiten. Uno de estos aspectos se asocia al cumplimiento normativo que el Directorio debe observar, para lo cual el Secretario debe saber orientar, sea de forma directa o indirecta (planteando consultas a instancias pertinentes). Similar razonamiento aplica para el caso de seguimiento y cumplimiento de los acuerdos y políticas que haya establecido el Directorio, en cuyo caso el Secretario puede servir de apoyo para la recordación de los mismos.

Precisamente una de las definiciones estratégicas y de política más importante que adoptan los Directorios es la relacionada al gobierno corporativo. Por ello el Secretario podrá hacer el seguimiento pertinente a lo acordado, dándole el soporte y

retroalimentación debida al Directorio, y brindar las explicaciones u orientaciones del caso a las instancias de la administración que lo requieran. Además, su participación se verá enriquecida en la medida que el Secretario se mantiene al tanto de las evoluciones y tendencias más importantes en materia de gobierno corporativo.

En esta función de apoyo del Secretario al Directorio, en observancia a mejoras de estándares de gobierno corporativo, se pueden contemplar actividades relacionadas a la inducción de los nuevos miembros de Directorio, así como las vinculadas a procesos de evaluación de los Directorios.

Finalmente, cabe resaltar que varias de las funciones enunciadas no las desarrolla el Secretario de manera exclusiva, y podría no ser tampoco el principal funcionario responsable de las mismas, por ejemplo, la gerencia legal (para las funciones diferentes a la del Secretario, en caso le haya sido asignada ésta), *compliance* o Relación con Inversionistas, tratándose más bien de labores que conllevan trabajo en equipo e interacción con otros funcionarios.

Rol de pivot e impacto del Secretario de alto desempeño

Los diversos factores mencionados propician que el Secretario Corporativo se encuentre en una posición excepcional para convertirse en piedra angular del gobierno corporativo de la empresa en la que labora. Asimismo, el Secretario podrá contribuir efectivamente a la mejor performance del Directorio, en tanto posibilita un entorno más eficaz y eficiente para la toma de decisiones.

Por un lado, el Secretario tiene contacto e interacción con el Directorio y con la Alta Gerencia lo que implica un factor de

posición y presencia que puede potenciar su función. Por otro lado, el Secretario puede llegar a conectarse (cuando así se lo delegan) con todo el resto de la organización, a efectos de informar y encausar el cumplimiento de las decisiones del Directorio, o también para recolectar la información que el Directorio necesite.

Por ello, para el buen ejercicio de sus responsabilidades el Secretario Corporativo idealmente debería estar ubicado en la estructura organizacional en una posición que rinda cuentas directamente al Directorio, pero además con la representatividad y jerarquía suficiente dentro del escalafón organizacional para que tenga la autoridad y autonomía de desempeño suficiente.

El acceso y manejo de información a la que se enfrenta el Secretario Corporativo, como parte de su función, lo convierte en un puente de transmisión hacia y desde todos los niveles relevantes de la organización. En ese sentido, está en condición de ejercer un rol de pivó para las distintas instancias. Por efecto de ello, el Secretario podría también configurarse como el repositorio de la historia de la empresa. Igualmente, el Secretario desempeña un papel de asesor o consejero del Directorio, al apoyarlo mediante la detección de normas o reglas que debe cumplir este cuerpo colegiado, o también a través de la provisión de los antecedentes necesarios para cualquier tema que requiera del pronunciamiento del mismo.

Un Secretario que actúe con autonomía de criterio y opinión puede contribuir a que un Directorio ejerza mejor su rol supervisor y que defina apropiadamente su política de riesgos. A su vez, puede actuar vigilantemente respecto de aspectos

sensibles como son la reputación de la empresa o el comportamiento del personal ceñido a la ética, la integridad y la rendición de cuentas.

De esta forma, un Secretario Corporativo de alto desempeño y que cubra las distintas funciones mencionadas impactará positivamente en la empresa, en tanto genera un ambiente de trabajo más productivo, contribuye a una mejor definición y adopción de los objetivos institucionales, mejora del flujo de comunicación (en toda la organización, pero particularmente con el Directorio), propicia un mejor alineamiento de intereses entre las diferentes instancias, contribuye al cumplimiento de las distintas políticas (incluidos los temas éticos y de administración de conflictos de interés), promueve actividades de educación continuada de los agentes de buen gobierno, y en general favorece la asimilación de mejores estándares de gobierno corporativo¹⁶.

En consecuencia, el Secretario Corporativo está llamado a ser un facilitador del gobierno corporativo de la empresa, y a través de sus funciones puede asumir mayores responsabilidades para desarrollar e implementar procesos para promover y sostener el buen gobierno corporativo. Se convierte, en este extremo, en un oficial de gobierno corporativo y desempeña una labor de custodio del buen gobierno. Como tal, interactúa con las instancias relevantes de la conducción del gobierno corporativo de la empresa como sería el Directorio, alguno o varios de sus Comités especializados (posiblemente el de gobierno corporativo) o la Alta Dirección. Desde esta perspectiva, el Secretario Corporativo debería regir su accionar por la observancia de determinados principios centrales como son los de integridad, rendición de cuentas (*accountability*), orientación/ guía

16. "Boas Práticas para Secretaria de Governança" del Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), presenta una lista de los beneficios tangibles que el ejercicio de la función del Secretario Corporativo tendría para la organización.

(*stewardship*), transparencia, separación del Directorio y la gerencia, así como la Responsabilidad Corporativa frente a la sociedad, tal como lo plantea la Asociación Internacional de Secretarios Corporativos - CSIA¹⁷.

El Secretario Corporativo modelo

Dimensionada la importancia de la función del Secretario Corporativo para la empresa y su Directorio, en el marco de los mejores estándares de gobierno corporativo, corresponde definir qué características debe tener quien asuma dicho rol. Idealmente, el Secretario Corporativo debe albergar una diversidad de competencias y habilidades (ver Figura 2). Por un lado, debe alcanzar cierto *expertise* y conocimiento en varios campos profesionales, por otro, debe exhibir diversas cualidades personales que necesitará para el desempeño apropiado y eficaz de su función.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el terreno de los conocimientos, en razón a su exposición a los asuntos más relevantes de las actividades y negocios de la empresa, y ante de la necesidad de entender razonablemente los asuntos que se discuten, se anticipa que el Secretario Corporativo debe manejar conceptos relacionados a diversas temáticas en materia de derecho, finanzas, estrategia, administración de negocios, gobierno corporativo, por referir lo más usual. Sin necesariamente ser experto en cada uno de estos campos se esperaría adquiera una visión plural y que se desenvuelva con suficiente solvencia en cada uno de esos ámbitos. En este contexto, la concepción que pudiera haber existido acerca de si el Secretario Corporativo debe ser necesariamente un abogado, ya no necesariamente prevalece, en razón del

Figura 2. Secretario Corporativo modelo: habilidades y competencias



Fuente: elaboración propia

conocimiento diverso que debe mantener. A futuro, el extracto profesional del Secretario podría ser más variado, sin que ello deje de lado el hecho que tenga una buena base de conocimientos legales.

17. *Governance principles for Corporate Secretaries*, Corporate Secretaries International Association, 2013.

A su vez, el Secretario Corporativo debe tener habilidades blandas en materia de comunicación e interacción con las diferentes instancias y funcionarios de la organización. Ello posibilitará transmitir ideas y disposiciones de manera efectiva a fin de alcanzar los resultados buscados, a la par de contribuir y orientar para un mejor flujo de información hacia y desde el Directorio.

Dichas habilidades se deberían combinar positivamente con otras cualidades personales que el Secretario debe poder exhibir en su desempeño. Se requiere de un alto estándar de disciplina en orden y planificación para organizar su trabajo. En adición, debe mostrar perseverancia, y estar siempre orientado a la búsqueda de soluciones para la diversa problemática que enfrente.

También resulta esencial que el Secretario actúe con independencia profesional en todo momento, poniendo siempre por delante los fundamentos técnicos en las decisiones y privilegiando los intereses de la empresa.

Por último, es indispensable contar con un Secretario Corporativo altamente confiable y para ello su discreción es clave, debido al contacto regular con información sensible que su función exige. Ello aunado a su honestidad probada y una conducta ética impecable construirán una debida credibilidad del Secretario. No sólo le dará tranquilidad y confianza al Directorio, sino también será percibido como un agente neutro dentro de la organización. En ocasiones ello llevará a ser consultado en temas críticos o sensibles relacionados a la conformación o desempeño del Directorio (i.e. planes de sucesión).

CAPÍTULO 2

CONTEXTO DEL ESTUDIO REALIZADO

Metodología

El estudio ha sido conducido con base en los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta "Perfil del Secretario Corporativo en América Latina 2018" (ver Anexo 1), la misma que ha tenido como objetivo identificar las principales características y atributos, así como la estructura funcional de los Secretarios Corporativos en empresas latinoamericanas participantes del estudio. De esta forma se espera poder plantear mejores prácticas que puedan ser consideradas por las empresas de la región, a la par de poder elaborar recomendaciones que posibiliten una participación más efectiva de los Secretarios Corporativos, en un enfoque de fortalecimiento de los estándares de gobierno corporativo.

La referida encuesta contenía 36 preguntas distribuidas en la siguiente temática:

- i. Datos de la empresa
- ii. Datos generales, formación y la experiencia del Secretario Corporativo
- iii. Posición de la Secretaría en la estructura organizacional
- iv. Convocatoria e inducción del Secretario
- v. Funciones del Secretario Corporativo
- vi. Algunas labores específicas del Secretario respecto a las sesiones de Directorio
- vii. Desempeño del Secretario

Para las empresas pertenecientes a un *holding* empresarial se incluyeron tres preguntas adicionales.

El estudio fue realizado por CAF con el soporte técnico del consultor Enrique Díaz Ortega y con el apoyo de la Asociación de Secretarios Corporativos de Latinoamérica – ASCLA.

Empresas participantes

La encuesta fue respondida por 95 empresas que completaron el cuestionario de forma voluntaria en un periodo comprendido entre abril y julio del 2018¹⁸. La muestra (ver Tabla 1) incluye empresas representativas del ámbito latinoamericano provenientes de 13 países, pertenecientes a distintos sectores económicos y con distintas estructuras de propiedad, tanto privadas como íntegramente del Estado, pasando por algunas de propiedad mixta, incluyendo también empresas con valores listados en bolsa. Estos países han sido: Argentina,

Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Estas empresas recibieron reportes individuales que han sido desarrollados de manera confidencial para cada una de ellas. Estos reportes presentan un comparativo entre los resultados obtenidos por la empresa y los resultados consolidados de las 95 empresas (ver en el anexo 2 un ejemplo hipotético).

Tabla 1. Empresas participantes del estudio

EMPRESA PARTICIPANTE POR PAÍS	SECTOR ECONÓMICO	TIPO DE ENTIDAD
Argentina		
Autopistas Urbanas S.A.	Otros	Estatal
Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A.	Financiero/Seguros	Estatal
Banco Macro S.A.	Financiero/Seguros	Mixta Minoritaria / Estatal
BBVA Banco Francés S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Bolsas y Mercados Argentinos S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Bolivia		
Banco de Crédito de Bolivia S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Bisa Leasing S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Centro de Investigación y Desarrollo Regional IFD	Financiero/Seguros	Privada
Cooperativa de Servicios Públicos “Santa Cruz” R.L.	Servicios públicos	Privada
Crédito con Educación Rural IFD	Financiero/Seguros	Privada
Fundación Sartawi IFD	Financiero/Seguros	Privada
Pro Mujer International IFD	Financiero/Seguros	Privada
Próspero Microfinanzas Fund, L.P.	Financiero/Seguros	Privada

18. Algunas preguntas del cuestionario no fueron contestadas por todas las empresas participantes, por lo que el universo de respuestas no necesariamente es de 95. En cada gráfica se indica de manera puntual el número de respuestas sobre el cual se hizo el análisis.

continuación Tabla 1

EMPRESA PARTICIPANTE POR PAÍS	SECTOR ECONÓMICO	TIPO DE ENTIDAD
Brasil		
Aegea Saneamento e Participações S.A.	Construcción	Privada
B3 S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Banco Bradesco S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A.	Financiero/Seguros	Estatal
Companhia Riograndense de Saneamento	Servicios públicos	Mixta Mayoritaria / Estatal
Fibria Celulose S.A.	Otros	Privada
Grupo Baumgart	Industrial	Privada
Grupo Promon	Servicios generales	Privada
Vibra Agroindustrial S.A.	Agrícola	Privada
Chile		
Banco Consorcio	Financiero/Seguros	Privada
Bethia S.A.	Varios sectores	Privada
Corporación Nacional del Cobre de Chile	Minería	Estatal
Tanner Servicios Financieros S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Colombia		
Aerovías del Continente Americano S.A.	Aerolíneas	Privada
Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.	Financiero/Seguros	Mixta Mayoritaria / Estatal
Bancolombia	Financiero/Seguros	Privada
Bolsa de Valores de Colombia S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Colegio de Estudios Superiores de Administración	Servicios Generales	Privada
Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá -Metro de Medellín Ltda-	Transporte/Logística	Estatal
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	Servicios públicos	Estatal
Grupo Argos S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Grupo Bolívar S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Grupo Energía Bogotá	Energía eléctrica	Mixta Mayoritaria / Estatal
Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P.	Energía eléctrica	Mixta Mayoritaria / Estatal
Costa Rica		
Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo	Servicios públicos	Privada
Instituto Costarricense de Electricidad	Energía eléctrica	Estatal

continúa

continuación Tabla 1

EMPRESA PARTICIPANTE POR PAÍS	SECTOR ECONÓMICO	TIPO DE ENTIDAD
Ecuador		
Acería del Ecuador C.A.	Industrial	Privada
Banco General Rumiñahui S.A.	Financiero/Seguros	Mixta Minoritaria / Estatal
Banco Guayaquil S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Banco Pichincha C.A.	Financiero/Seguros	Privada
Gransolar S.A.	Energía eléctrica	Privada
Hidrosanbartolo	Energía eléctrica	Privada
Industria Procesadora de Acero S.A.	Industrial	Privada
Negocios Industriales Real S.A.	Industrial	Privada
Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A.	Industrial	Privada
Soderal S.A	Industrial	Privada
México		
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.	Servicios públicos	Mixta Mayoritaria / Estatal
Consubanco, S.A.	Financiero/Seguros	Privada
Corporación Mexicana de Inversiones de Capital, S.A. de C.V.	Financiero/Seguros	Mixta Minoritaria / Estatal
Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura	Financiero/Seguros	Estatal
Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural	Agrícola	Estatal
Grupo Paisano	Industrial	Privada
Nacional Financiera S.N.C, I.B.D.	Financiero / Seguros	Mixta Mayoritaria / Estatal
Oportunidades para Emprendedores, SAPI de C.V. SOFOM E.N.R.	Financiero / Seguros	Privada
Petróleos Mexicanos	Petróleo / Gas	Estatal
Universidad Iberoamericana, A.C.	Investigación científica	Privada
Panamá		
Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A.	Aerolíneas	Estatal
Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S.A.	Financiero / Seguros	Privada
Banesco, S.A.	Financiero / Seguros	Privada
Credicorp Bank, S.A.	Financiero / Seguros	Privada
Empresa Propietaria de la Red S.A.	Energía eléctrica	Mixta Mayoritaria / Estatal
ETESA, Empresa de Transmisión Eléctrica, S.A.	Energía eléctrica	Estatal
Fondo de Ahorro de Panamá	Financiero / Seguros	Estatal
Multibank Inc.	Financiero / Seguros	Privada

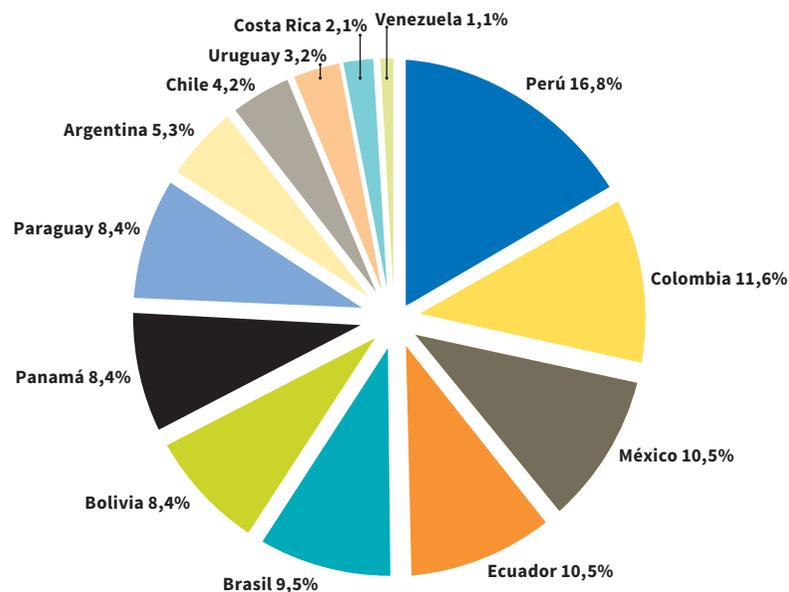
continúa

continuación Tabla 1

EMPRESA PARTICIPANTE POR PAÍS	SECTOR ECONÓMICO	TIPO DE ENTIDAD
Paraguay		
Administración Nacional de Navegación y Puertos	Servicios generales	Estatal
Agencia Financiera de Desarrollo	Financiero / Seguros	Estatal
Banco Nacional de Fomento	Financiero / Seguros	Estatal
Banco Regional	Financiero / Seguros	Privada
Bancop S.A.	Financiero / Seguros	Privada
BBVA Paraguay S.A	Financiero / Seguros	Privada
Compañía Paraguaya de Comunicaciones S.A.	Telecomunicaciones	Mixta Mayoritaria / Estatal
Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A.	Servicios públicos	Estatal
Perú		
Banco de la Nación	Financiero / Seguros	Estatal
Banco Internacional del Perú S.A.A.	Financiero / Seguros	Privada
Cementos Pacasmayo S.A.A.	Industrial	Privada
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A	Minería	Privada
Corporación Financiera de Desarrollo S.A.	Financiero / Seguros	Mixta Mayoritaria / Estatal
Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial	Transporte / Logística	Estatal
Diviso Grupo Financiero S.A.	Financiero / Seguros	Privada
Electroperú S.A.	Energía eléctrica	Estatal
Ferreycorp S.A.A.	Comercio	Privada
Grupo Bolsa de Valores de Lima	Financiero / Seguros	Privada
Pesquera Exalmar S.A.A.	Otros	Privada
Petróleos del Perú S.A.	Industrial	Estatal
Profuturo AFP	Financiero / Seguros	Privada
Refinería La Pampilla S.A.A.	Petróleo / Gas	Privada
Scotiabank Perú	Financiero / Seguros	Privada
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima	Servicios públicos	Estatal
Uruguay		
Banco de la República Oriental del Uruguay	Financiero / Seguros	Estatal
Banco Hipotecario del Uruguay	Financiero / Seguros	Estatal
Obras Sanitarias del Estado	Servicios públicos	Estatal
Venezuela		
Corporación KCP, C.A.	Comercio	Privada

Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

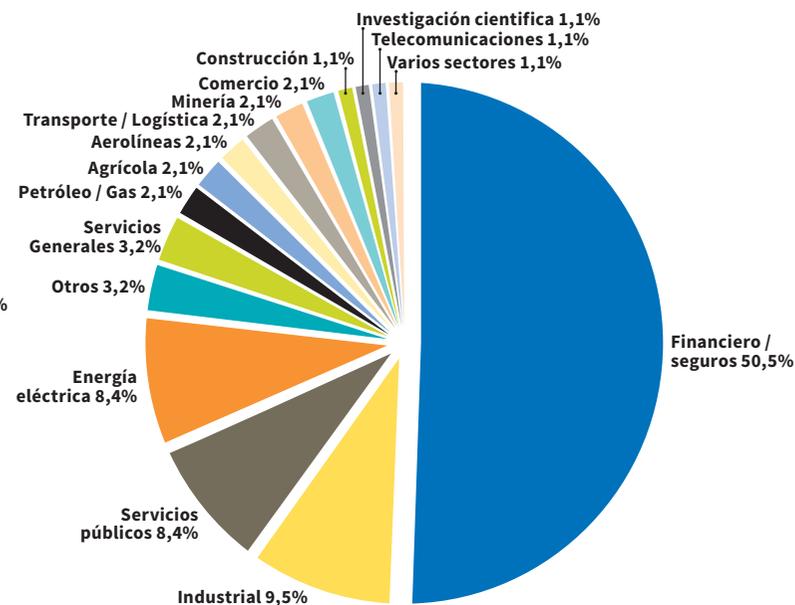
Gráfico 1. Participación por país



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Como se observa en el Gráfico 1 los países que registraron mayor participación en la encuesta fueron Perú, Colombia, México, Ecuador y Brasil. Por otro lado, en términos de la distribución por sectores (ver Gráfico 2), el financiero (50,5%) fue el que registró una contribución mayor, seguido por industria (9,5%), servicios públicos (8,4%) y energía eléctrica

Gráfico 2. Participación por sector económico



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

(8,4%). Cabe resaltar que las empresas del sector financiero, independientemente del país, suelen tener un organismo de supervisión especializada que les dicta normas adicionales más específicas y les hace un seguimiento más estrecho lo que implica que deban cumplir con estándares normativos más altos.

Es igualmente interesante notar que la mayoría de los Secretarios son de sexo masculino (60.4%).

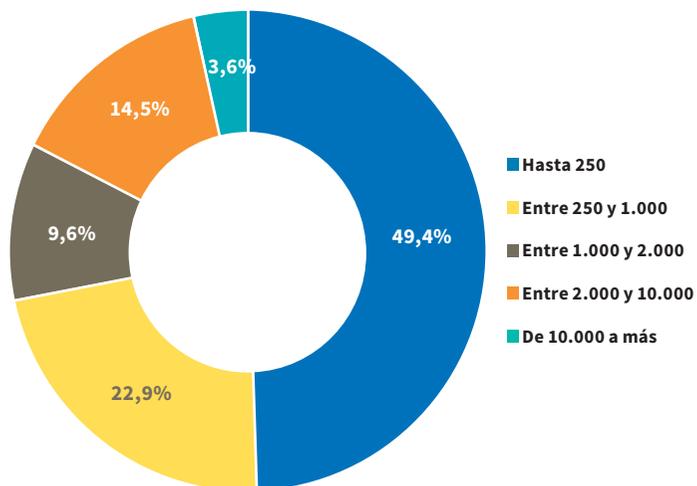


En los países destaca Ecuador con un 90,0% de participación masculina, mientras que Brasil es el único país de la muestra con una mayoría femenina (62,5%).

Se puede también hacer notar que la muestra contiene empresas que reflejan un amplio rango tanto en el nivel de sus ingresos anuales como en el de sus activos (Gráficos 3 y 4).

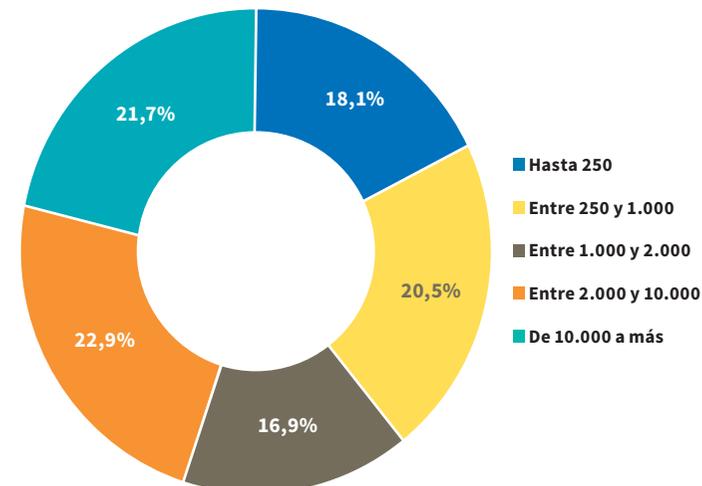
En cuanto a los ingresos, la mayor proporción de empresas se ubica en el segmento de hasta USD 1 mil millones (72,3%), mientras que en lo que respecta a los activos, la distribución de las empresas por tramos de nivel de activos es relativamente pareja.

Gráfico 3. Nivel de ingresos de las empresas participantes (MM\$)



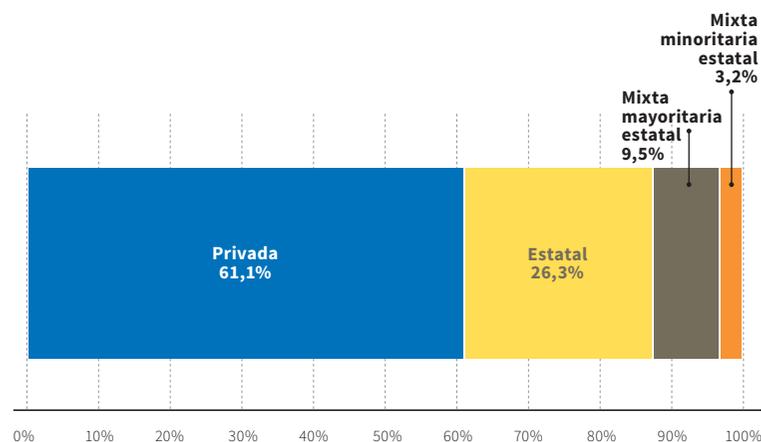
Fuente: elaboración propia con base en información pública de las empresas participantes (Total: 83 respuestas)

Gráfico 4. Nivel de activos de las empresas participantes (MM\$)



Fuente: elaboración propia con base en información pública de las empresas participantes (Total: 83 respuestas)

Gráfico 5. Distribución de empresas por estructura de propiedad



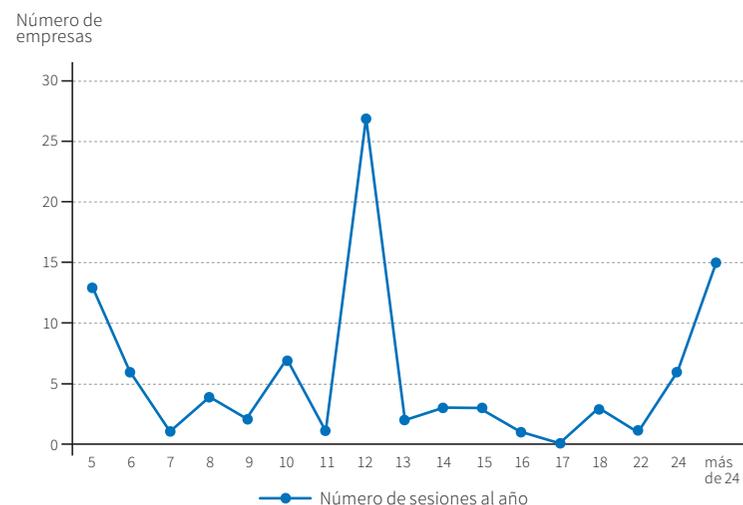
Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Con respecto a la estructura de propiedad de las empresas que respondieron el cuestionario (Gráfico 5) se tiene que el 61,1% correspondió a empresas de propiedad privada, de las cuales la mitad de ellas tiene valores listados en bolsas, sean estas acciones o títulos de deuda. Por otro lado el 26,3% es de propiedad íntegra del Estado y el resto tiene una participación del Estado en diferentes proporciones.

Acerca de los Directorios de las empresas participantes

Resulta importante contextualizar el análisis de las empresas participantes al mostrar las características de sus Directorios, lo cual tiene relación estrecha con los elementos de desempeño del Secretario Corporativo.

Gráfico 6. Distribución en la frecuencia de sesiones de Directorio

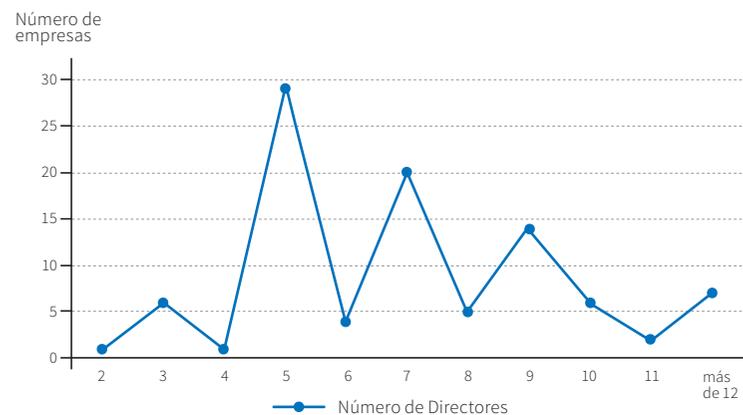


Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Como se observa en el Gráfico 6 la mayoría de Directorios sesiona 12 veces al año (moda) aun cuando el promedio de la muestra es de 17 sesiones anuales (Tabla 2). En tanto que en promedio los Directorios están conformados por siete miembros, siendo el rango entre 2 y 18 miembros y una moda de cinco miembros (Gráfico 7). Asimismo, en promedio los Directorios tienen tres directores independientes¹⁹ (representando al 42,8% del promedio de miembros de un Directorio), siendo ocho el número máximo de este tipo de directores en un determinado Directorio. También resaltamos que los Directorios conforman diversos Comités, siendo el promedio de cinco, con un rango de 0 hasta 16 de estos grupos de apoyo.

19. Se ha tomado la definición de los *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*, CAF. Director independiente queda definido como: "Son aquellas personas de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimiento para la administración de la compañía y cuya vinculación con la sociedad, sus accionistas, directores y miembros de la Alta Gerencia se circunscribe exclusivamente a la condición de miembro del Directorio, lo que no impide la tenencia de un porcentaje poco relevante de acciones de la sociedad".

Gráfico 7. Distribución del número de Directores en los Directorios de las empresas analizadas



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Tabla 2. Indicadores de composición y funcionamiento de los Directorios

COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO	PROMEDIO	MÍNIMO	MÁXIMO
Número de Directores	7	2	18
Número de Directores Independientes	3	0	8
Cantidad de Comités de Directorio	5	0	16
Cantidad de sesiones de Directorio	17	3	52

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

CAPÍTULO 3

RESULTADOS CONSOLIDADOS DE LA ENCUESTA POR BLOQUES TEMÁTICOS

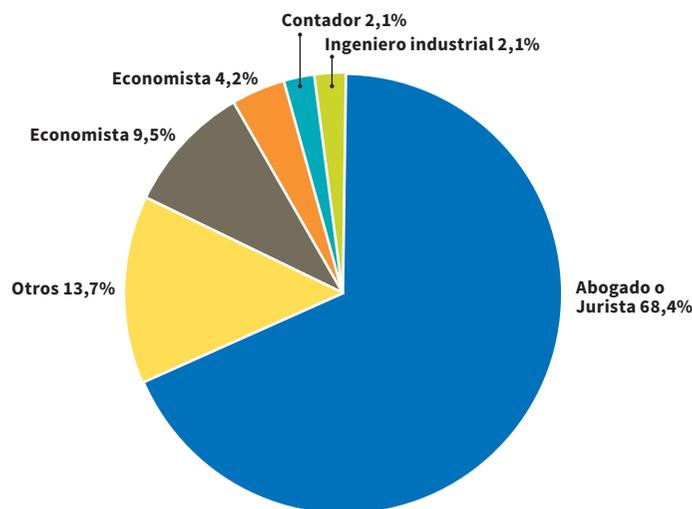
Los resultados de la encuesta han sido organizados en cuatro bloques de análisis a efectos de agrupar temas relacionados de una mejor forma. También se incorporó al final de esta sección un breve comentario vinculado al caso de las empresas que se desempeñan como parte de un *holding*. Los referidos bloques son:

- Bloque I: sobre la formación y competencias relevantes del Secretario
- Bloque II: sobre la unidad de pertenencia y posición jerárquica
- Bloque III: sobre las funciones del Secretario
- Bloque IV: sobre la designación, evaluación y remoción del Secretario

Bloque I: sobre la formación y competencias relevantes del Secretario

En la concepción tradicional el Secretario Corporativo es asociado con la toma de actas de Directorio, y por ello lo usual es vincularlo a la profesión de abogado. En la medida que se vienen reconociendo otros alcances al Secretario, van apareciendo otras profesiones que también ejercen esta función. Es así que se va comprendiendo que el Secretario puede actuar más bien como un articulador o relacionador (*networker*) de los roles que juegan otros funcionarios o ejecutivos de la empresa con el Directorio. En este contexto modificado se tendería a planificar de forma distinta la selección del Secretario, de manera tal que con una visión ampliada se reconozca que los Secretarios deben administrar una diversidad de competencias. En esa misma lógica, la inducción del Secretario deberá adaptarse al conjunto de

Gráfico 8. Profesiones de los Secretarios Corporativos

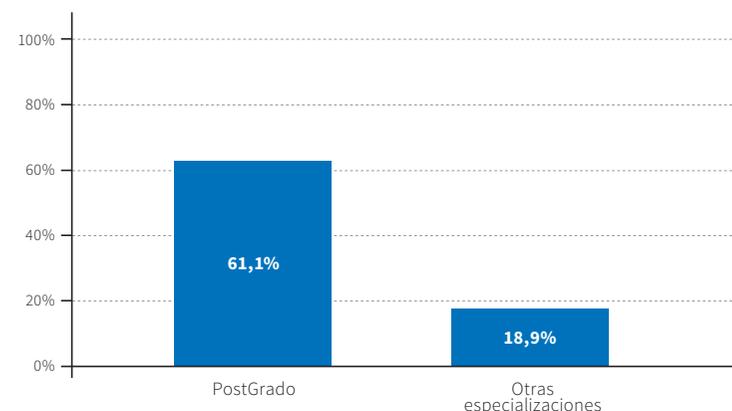


Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

roles previsto y podría igualmente expandir su cobertura. Estos diversos aspectos sobre la formación y competencias relevantes del Secretario fueron parte de las materias de indagación en el estudio.

Como se aprecia en el Gráfico 8 los resultados muestran que la mayoría de los Secretarios Corporativos (68,4%) tiene como profesión la de abogado o jurista, ajustándose a la concepción tradicional sobre esta figura donde se entendía que esta labor correspondía a alguien formado en derecho. Una proporción bastante menor la ocupan los administradores, y más baja aún los economistas, ingenieros industriales y contadores. Otras

Gráfico 9. Grados académicos de los Secretarios Corporativos



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

profesiones (13,7% del total) incluyen ingenierías diversas como sistemas, civil, comercial, eléctrica, etc. lo que revela que el cargo es ejecutado por una variedad de profesiones. Otro rasgo significativo, detallado en el Gráfico 9, es que una proporción importante (más de 60%) ha efectuado estudios de postgrado, sugiriendo que hay una clara orientación a fortalecer sus competencias.

En este orden de ideas, es también relevante indagar acerca de si los Secretarios reciben o no un proceso formal de inducción para el desarrollo de sus labores. Al respecto (ver Gráfico 10) se ha determinado que en pocos casos (22,1%) existiría un procedimiento formalmente establecido de formación previa al Secretario para instruirlo y orientarlo sobre su rol en la empresa a la cual se incorpora. Sin embargo, la gran mayoría (52,6%) ha señalado que la referida inducción

ocurre de manera no planificada y tampoco es integral. Asimismo, una proporción no desestimable de 25,3% ha expresado que no recibió inducción (formal o informal) por parte de los funcionarios de la empresa. La cifra de inducción con un plan estructurado mejora un tanto (27,0%) cuando consideramos solamente las empresas de propiedad, parcial o total, del Estado, lo que daría a entender que las empresas vinculadas al Estado se abocan más a cumplir determinadas exigencias formales.

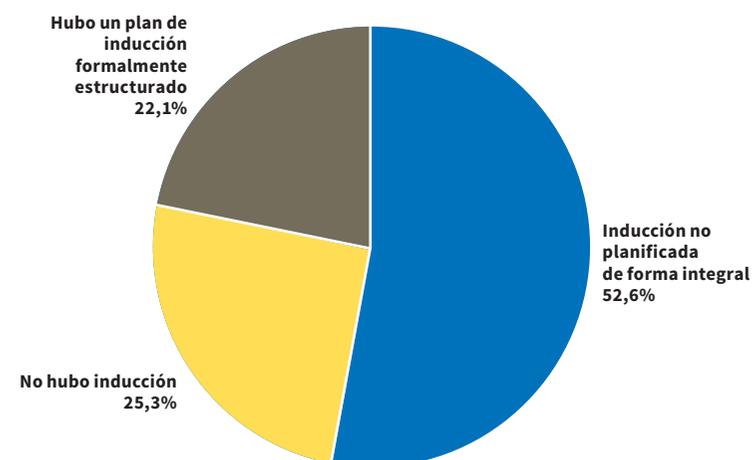
En determinados casos, la ausencia de inducción se ve compensada en parte por el hecho que el Secretario contaba con experiencia previa en dicho cargo (43,6% de la muestra). Más aún, parte de este grupo indica que ha tenido experiencia

previa como Secretario por un plazo superior a cinco años (53,7% de las respuestas).

Por otra parte, tal como se aprecia en la Tabla 3 debe notarse que a nivel de la muestra el comportamiento entre países no es homogéneo respecto a los indicadores mencionados. Hay que subrayar que, en el caso de profesiones, Perú resalta porque el 100% de las empresas participantes señalaron que sus Secretarios eran abogados. En el otro extremo, Paraguay reflejó que ese indicador era de apenas 37,5%.

Por otra parte, Panamá y Bolivia destacan por sobre el resto de países en cuanto a la referencia de contar con grados de maestría por parte de sus Secretarios (87,5%). En lo que se refiere a la práctica de contar con planes de inducción debidamente estructurados, las proporciones son bajas en general, siendo el más alto el de Bolivia (apenas 37,5%).

Gráfico 10. Existencia de inducción al Secretario Corporativo



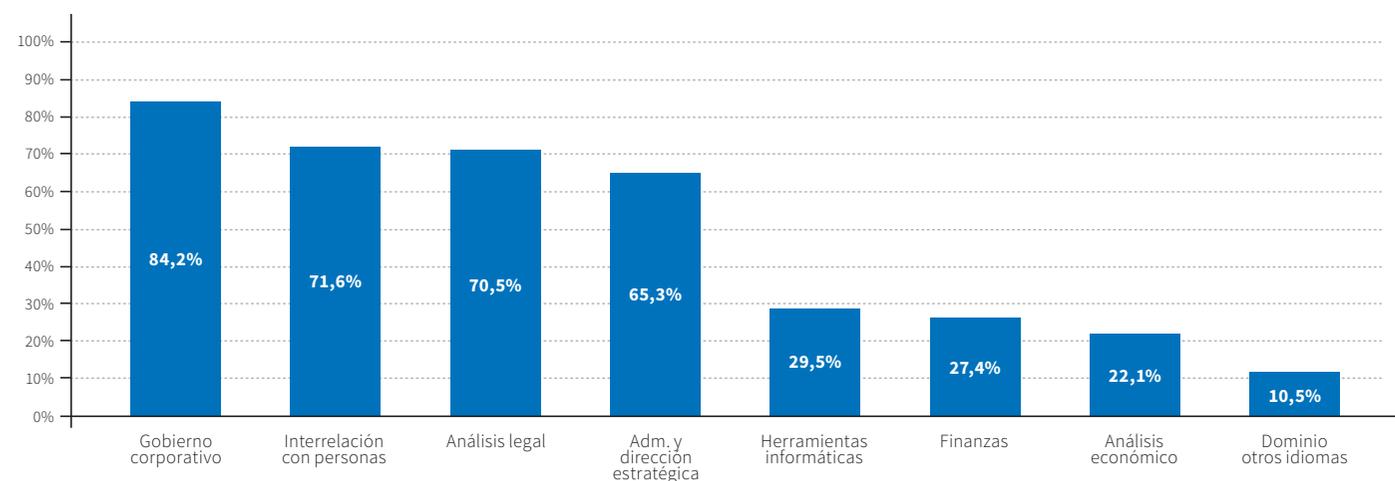
Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Tabla 3. Mayores y menores proporciones por país de indicadores seleccionados

CONCEPTO	PROMEDIO (%)	PAÍS CON MAYOR PROPORCIÓN (%)	PAÍS CON MENOR PROPORCIÓN (%)
Profesión: abogado o jurista	68,4%	Perú (100%)	Paraguay (37,5%)
Plan de inducción debidamente estructurado	22,1%	Bolivia (37,5%)	Panamá y Paraguay (12,5%)
Grado de maestría del Secretario	61,1%	Panamá y Bolivia (87,5%)	Brasil (22,2%)

Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas. Para comparar proporciones: solo países con cinco o más respuestas)

Gráfico 11. Competencias requeridas para desempeñar la función de Secretario Corporativo



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

La encuesta también sirvió para rescatar la opinión de los Secretarios en cuanto a las competencias que ellos consideraban necesarias para que se pueda ejercer su función con mayor efectividad (ver Gráfico 11). De esta manera, las competencias que han sido referidas más comúnmente son las de gobierno corporativo, la interrelación con las personas, el análisis legal y la dirección estratégica, por señalar todas aquellas con frecuencia de respuesta superior al 60%. Con menor frecuencia aparecen referencias a otras competencias como herramientas informáticas, finanzas, análisis económico y dominio de otros idiomas.

Es así que se deja claro que los Secretarios reconocen que la función requiere de diversas competencias, más allá de lo

meramente legal, varias de ellas en ámbitos de formación de otras actividades o profesiones. Lo que demostraría que se requiere una perspectiva más integral para cumplir adecuadamente con la función de Secretario.

En lo que respecta a las diferencias entre tipo de empresas en cuanto a competencias requeridas (Tabla 4) se nota que las entidades financieras relevan en mayor proporción aquellas competencias referidas a gobierno corporativo (93,8%) y al análisis legal (79,2%). Por su parte, la competencia de dirección estratégica es favorecida en mayor porcentaje por las empresas no financieras (72,3%) y las empresas propiedad total o mayoritaria del Estado (70,6%).

Tabla 4. Referencias por tipo de empresas de las principales competencias

ASPECTOS	TIPO DE EMPRESA			
	FINANCIERAS	NO FINANCIERAS	PRIVADAS	MAYORITARIA O ÍNTEGRA DEL ESTADO
Gobierno corporativo	93,8%	74,5%	84,5%	82,4%
Interrelación con personas	70,8%	72,3%	70,7%	73,5%
Análisis legal	79,2%	61,7%	70,7%	67,6%
Adm. y dirección estratégica	58,3%	72,3%	62,1%	70,6%

Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Bloque I: sobre la formación y competencias del Secretario – Puntos focales

- Presencia mayoritaria de abogados o juristas.
- Alto porcentaje de Secretarios con postgrado.
- Bajo índice de inducción formalmente estructurada.
- Diversidad de competencias requeridas, más allá del análisis legal (gobierno corporativo, interrelación con personas, dirección estratégica, etc.).

Bloque II: sobre la unidad de pertenencia y posición jerárquica

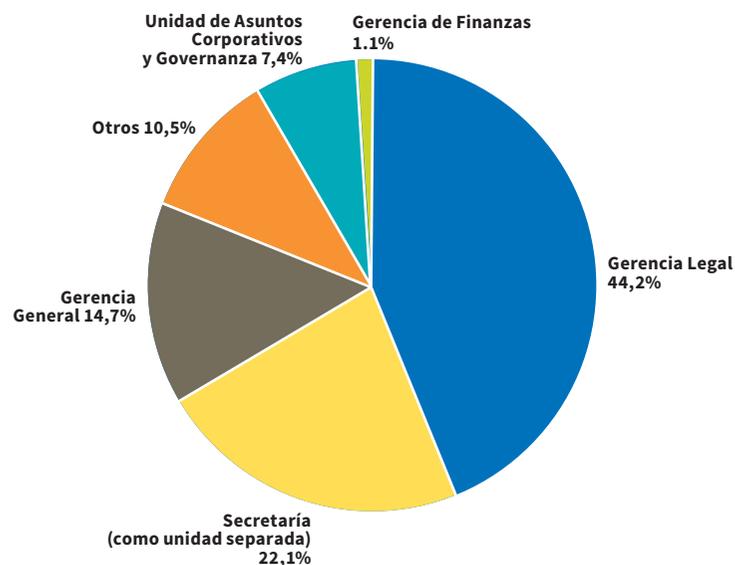
No existe necesariamente una mejor práctica establecida respecto a la ubicación de la Secretaría dentro de la

organización, debiendo ser en general una que le permita desempeñarse eficazmente dada la naturaleza de sus responsabilidades. En ello influye, además del tamaño y complejidad de la organización, la asignación de roles y funciones identificados en la concepción moderna del Secretario. En esa lógica, en tanto se le asigne mayores responsabilidades crecería la orientación a mantenerlo como una función con dedicación exclusiva. Por otro lado, la posición jerárquica que se le otorgue al Secretario reflejará la importancia relativa que se le da a la función. Estas son las interrogantes abordadas en este bloque de la encuesta.

En lo que concierne a la ubicación de la Secretaría dentro de la organización (ver Gráfico 12) lo predominante es encontrarla en el área jurídica o legal (44,2%), lo cual se condice con la visión tradicional que se suele tener sobre la función del Secretario. En segundo término se tiene a la Secretaría como unidad separada de otras áreas existentes (22,1%), lo cual denotaría las características particulares que se le reconoce a la función y que no corresponderían necesariamente a un área determinada. Tal condición especial se verificó también en el 14,7% de las empresas que establecen a la Secretaría como parte de la Gerencia General.

Una proporción menor, pero que refleja ópticas algo diferentes de la función del Secretario, se refiere a la Unidad de Asuntos Corporativos y a la Gerencia de Finanzas (8,5% entre las dos), lo cual se relacionaría más bien al rol de relación con los inversionistas o manejo de información a los grupos de interés o al mercado. Dentro del rubro "Otros" destacan el Directorio (2,1%), la Presidencia (1,1%), Vicepresidencia Adjunta (1,1%), etc.

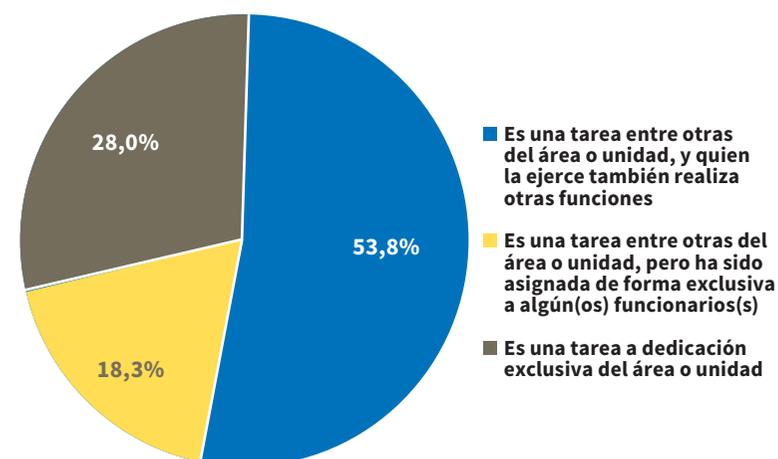
Gráfico 12. Gerencia o Unidad donde se ubica la secretaria



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Relacionado al anterior razonamiento, como se observa en el Gráfico 13, el estudio también permitió conocer que apenas el 28,0% de las empresas mantienen al Secretario como unidad separada y con una función exclusiva, en tanto que otro 18,3% designa a un funcionario en labores exclusivas relacionadas con su función de Secretario, pero dentro de un área o unidad que también desempeña otras funciones (legal, finanzas, asuntos corporativos, etc.). En cambio, lo más común es que se trate de una función, entre otras del área o unidad, que

Gráfico 13. Condición de exclusividad de la función del Secretario Corporativo



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 93 respuestas)

ejerce parcialmente el funcionario o persona asignada a dicho rol (53,8% del total de casos). Esta última proporción sería todavía mayor (66,7%) en el caso de las empresas que no tienen valores listados en bolsa. Este resultado sería coherente con la percepción del Secretario en una función tradicional y no necesariamente en toda su amplitud potencial, como la hemos descrito previamente. Ello se corregiría parcialmente en el caso de empresas expuestas al mercado de valores, por las exigencias de transparencia que ello supone.

Tabla 5. Referencias país sobre ubicación de la Secretaria y condición de exclusividad

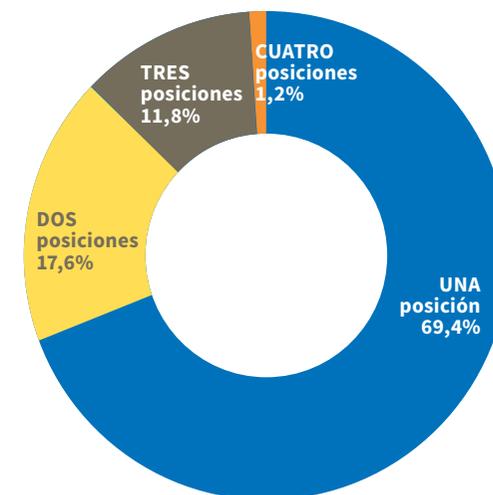
CONCEPTO	PROMEDIO (%)	PAÍS CON MAYOR PROPORCIÓN (%)	PAÍS CON MENOR PROPORCIÓN (%)
a) Gerencia o unidad donde se ubica la Secretaria: Gerencia Legal	44,2%	Perú (75,0%)	Brasil (11,1%)
b) Secretaría como función exclusiva de la unidad	28,0%	Brasil (77,8%)	Ecuador (0,0%)
c) Secretaría como unidad separada	22,1%	Paraguay (62,5%)	Bolivia, Ecuador, Panamá (0,0%)

Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta²⁰ (Para definir proporciones: solo países con cinco a más respuestas)

Como se observa en la Tabla 5 se muestran las diferencias que existen entre países en cuanto a los resultados. Respecto a la ubicación de la Secretaría en la Gerencia Legal se tiene que Perú presenta el más alto indicador (75,0%) bastante por encima del promedio. En tanto que en lo relacionado a la condición de la Secretaría como función exclusiva, se tiene a Brasil con el porcentaje más alto (77,8%). Por otro lado, en Paraguay (62,5%) y seguido muy de cerca Brasil (55,6%), hay una alta proporción de las respuestas que señalan que la Secretaría se ubica como unidad separada. En el extremo opuesto, Ecuador, Bolivia y Panamá figuran como los casos donde no se registraron situaciones donde la Secretaria esté como unidad separada o con función exclusiva de la unidad.

Contrasta con lo anterior la ubicación que tiene la Secretaria dentro de la jerarquía de la organización (Gráfico 14), en la

Gráfico 14. Posición jerárquica del Secretario respecto al CEO



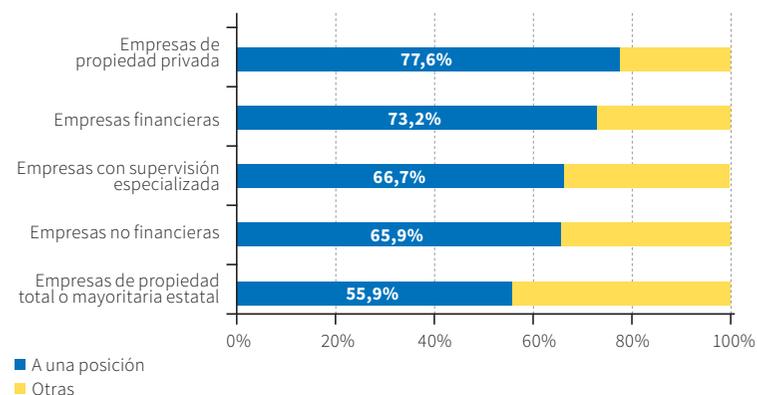
Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 85 respuestas)

medida que en la gran mayoría de las empresas (69,4%) señala que la misma está apenas a una posición jerárquica del máximo cargo ejecutivo de la empresa (usualmente el CEO o Gerente General). Ello podría significar que existe un reconocimiento a la importancia de la función en cuanto a su cercana conexión con las máximas instancias de la empresa se trate del Directorio, la Presidencia del mismo o la Gerencia General.

Existen diferencias de los resultados respecto de la posición jerárquica del Secretario al considerar los tipos de empresas (Gráfico 15). Es el caso que en las empresas financieras es más frecuente la condición del Secretario a una posición jerárquica

20. Para los elementos b) y c) comprende el total de 95 respuestas, mientras que para a) esta se obtiene en base a un total de 93 respuestas.

Gráfico 15. Proporción de empresas con Secretarios a una posición jerárquica del CEO



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 85 respuestas)

del cargo ejecutivo más alto (73,2%), comparado con los resultados de las empresas no financieras (65,9%). Similarmente, las empresas de propiedad privada registran mayor porcentaje de Secretarios en la situación mencionada (77,6%), en contraste con las empresas de propiedad íntegra o mayoritaria del Estado (55,9%).

Merece también comentarse que cerca del 9,7% de la muestra afirma que, además de su función como Secretario Corporativo, también participa como miembro de Directorio. De estos casos, destaca México donde el 33,3% de los encuestados revela tener esta condición.

Por último, breve mención al hecho que del total de encuestas tres empresas señalaron que han tercerizado

totalmente las funciones del Secretario; en tanto que otras tres indicaron que lo hacen parcialmente. El uso de esta opción, aparentemente reducido, dependerá de la manera cómo están organizadas las empresas.

Bloque II: sobre la unidad de pertenencia y posición jerárquica - Puntos focales

- Secretaría se ubica mayormente en el área jurídica o legal.
- Baja proporción de Secretarios cumple una función exclusiva y como una unidad separada.
- Predominantemente la Secretaría se ubica a una posición jerárquica del máximo cargo ejecutivo de la empresa.

Bloque III: sobre las funciones del Secretario

Desde la perspectiva más amplia que se ha venido señalando, el Secretario Corporativo puede abarcar una gran diversidad de funciones, combinando para tal fin labores operativas así como otras más de naturaleza consultiva de cara a las responsabilidades del Directorio. Cómo se adelantó en el marco conceptual diversas publicaciones y estudios sirven de sustento en esta óptica. Dentro de ellos, están los *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo* en el 2013 realizado por CAF²¹, así como el artículo 34 de *Private Sector Opinion* en 2014 de Loren Wulfsohn sobre el *Secretario Corporativo Polímata* del Grupo de Gobierno Corporativo del International Finance Corporation (IFC)²². Otros foros han discutido también el alcance del rol del Secretario²³.

21. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>

22. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/69ee5e70-627d-4a25-9ada-c17ee1d47fb6/PSO-34-esp.pdf?MOD=AJPERES>

23. Véase en www.redascla.com, por ejemplo, la Nota técnica del "Foro de intercambio de experiencias Logros y Retos de los Secretarios Corporativos en el Perú" y del foro sobre el "Rol e importancia del secretario Corporativo: la perspectiva del Directorio" organizado por la ASCLA.

Tabla 6. Detalle de las funciones contempladas en el rol del Secretario

FUNCIÓN / NIVEL DE INTERVENCIÓN	MANEJO ÍNTEGRO DE LA FUNCIÓN	MANEJO COORDINADO CON OTROS RESPONSABLES	NO REALIZA LA FUNCIÓN
F1. Recolectar y organizar la documentación y material para las sesiones de Directorio	34,9%	56,6%	8,4%
F2. Elaborar las actas de las sesiones del Directorio	69,9%	25,3%	4,8%
F3. Apoyar a la Presidencia de Directorio a la preparación de la agenda de la sesión de Directorio	55,4%	41,0%	3,6%
F4. Registrar, salvaguardar y actualizar los libros de actas de las sesiones del Directorio	57,8%	32,5%	9,6%
F5. Mantener un registro de los pedidos y acuerdos del Directorio, haciendo seguimiento de los mismos	49,4%	43,4%	7,2%
F6. Atender los pedidos de información de los directores (adicionales a lo remitido con las agendas de las sesiones)	50,6%	43,4%	6,0%
F7. Brindar asistencia al Directorio en temas relacionados al cumplimiento normativo (compliance)	36,1%	51,8%	12,0%
F8. Brindar asistencia al Directorio en temas relacionados a gobierno corporativo	54,2%	37,3%	8,4%
F9. Brinda información a terceros externos y grupos de interés por encargo del Directorio	44,6%	49,4%	6,0%
F10. Organizar la inducción de nuevos directores	33,7%	44,6%	21,7%

Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 83 respuestas)

Las funciones del Secretario Corporativo analizadas en la encuesta se componen de 10 elementos (Ver Tabla N° 6). Fue objetivo de la investigación el indagar acerca del grado de intervención que el Secretario ejecuta a la hora de realizar las distintas funciones, pudiendo tratarse de situaciones donde asume un manejo íntegro o donde coordina o comparte

responsabilidades con otras áreas o unidades para la ejecución de la función, o incluso no ser responsable de alguna función en particular.

Lo primero que resalta es que los Secretarios de la muestra asumen una participación importante en la mayoría de las

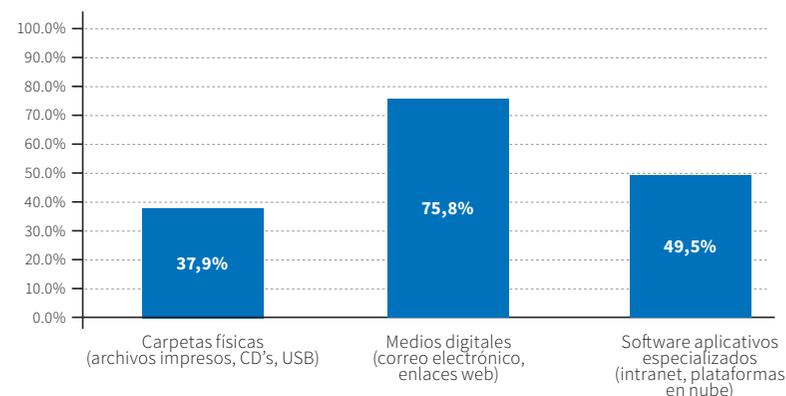
funciones identificadas como parte del rol de los Secretarios Corporativos, puesto que en seis de las 10 funciones, más de la mitad de las empresas reportan que es el Secretario quien asume un manejo íntegro de dichas tareas, mientras que en tres de ellas más de la mitad de las empresas señalan que sus Secretarios comparten la responsabilidad de esas funciones con otros responsables. Es solo en la función de organizar la inducción de nuevos directores donde un porcentaje importante de empresas (21,7%) indican que el Secretario no atiende esta función.

De las distintas responsabilidades que la Secretaría asume de forma integral, la referida a la elaboración de actas de Directorio aparece como la de mayor porcentaje de participación (69,9%), siendo la segunda más reportada, la relacionada a salvaguardar y registrar los libros de actas (57,8%), seguido en la tercera posición el brindar asistencia en temas de gobierno corporativo (54,2%) y apoyar a la presidencia en la elaboración de la agenda de Directorio y atender los pedidos de información de los directores (50,6%). También destacan como funciones principales las referidas a mantener y hacer seguimiento a los pedidos o acuerdos del Directorio. En ese sentido, se ratifica la figura del Secretario en su concepción tradicional de *note taker*, pero a la vez se van identificando otras responsabilidades que vienen moldeando una condición más plural del Secretario Corporativo.

En este contexto es interesante notar que una proporción menor de Secretarios recurre a los medios físicos para remitir información a los directores, predominando más bien el uso de los correos electrónicos o los aplicativos especializados (Gráfico 16).

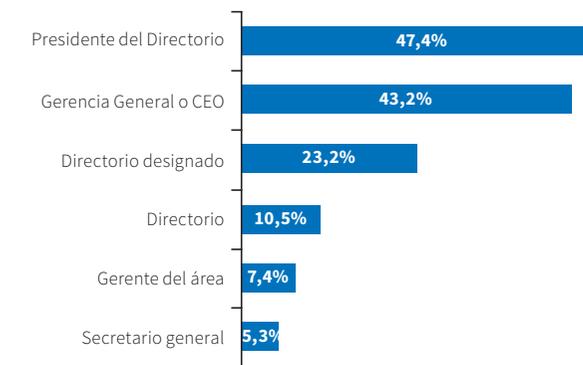
En lo concerniente a las actas de las sesiones de Directorio (ver Gráfico 17) se ha señalado que la revisión de los

Gráfico 16. Medios por los que se remite o comparte información con los directores



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Gráfico 17. Instancias que revisan borradores de actas



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

borradores de las mismas (previa a su aprobación) corre a cargo de distintos funcionarios, siendo lo más común el Presidente de Directorio (47,4%), que supera ligeramente al Gerente General. Una tercera alternativa usada es que algún miembro de Directorio sea designado para cumplir dicha labor.

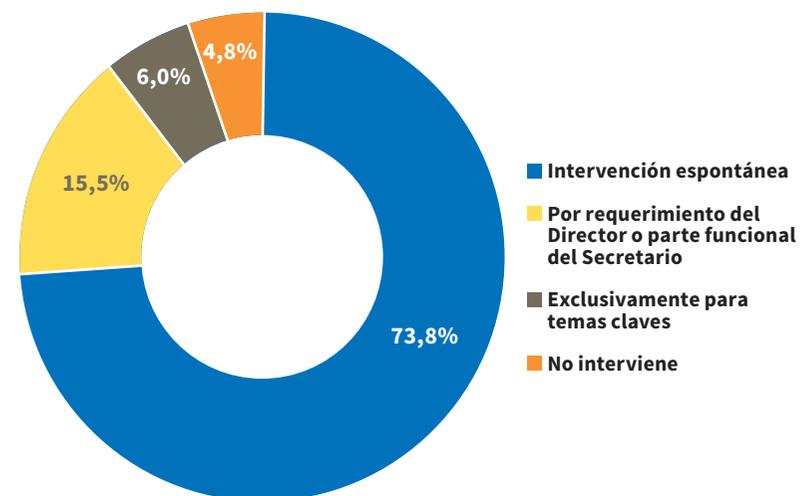
Adicionalmente, una porción menor de los encuestados (15,6 %) también dio a conocer otras tareas que realizan los Secretarios, algunas de las cuales están bastante relacionadas a las funciones antes enunciadas y entre las que destacan:

- Coordinar asistencia y requerimientos de los directores.
- Revisión previa del material de las sesiones.
- Asegurar el calce y los tiempos según el tamaño del material para la presentación.
- Revisión de la normativa interna y de los contratos y emisión de informes sobre el contenido de los mismos.
- Colaborar en la revisión de informes específicos (temas propios del plan estratégico institucional) que son preparados por las respectivas gerencias.
- Manejo de aprobaciones especiales según el Acuerdo de Accionistas.
- Coordinar los pagos de dietas.

Por otro lado, también se pudo establecer que la gran mayoría de los Secretarios (93,7%) asiste a las sesiones regularmente, mientras que el restante lo hace en situaciones puntuales por requerimiento del Directorio o bien por algún tema específico que amerite su participación.

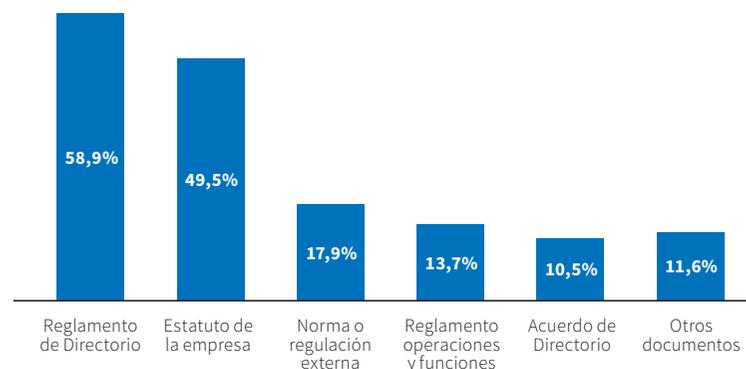
Respecto de la intervención del Secretario Corporativo en sesiones de Directorio (ver Gráfico 18) se destaca que el 73,8% de los mismos asiste a las reuniones e interviene de forma espontánea. Por el contrario, apenas un 4,8% de los Secretarios señala que no interviene en las sesiones, ni siquiera por la posibilidad de ser requerido para algunos temas. Aun cuando esta proporción es baja, dadas las funciones que mantiene el Secretario no se esperaría se dé esta situación.

Gráfico 18. Intervención en las sesiones de Directorio



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 84 respuestas)

Gráfico 19. Documento que regula las funciones del Secretario



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

En la distribución por países, en Colombia el 100% de los encuestados indicaron que intervienen espontáneamente en las sesiones, mientras que Brasil es el país de menor participación espontánea por parte de los Secretarios con 37.5% de las respuestas.

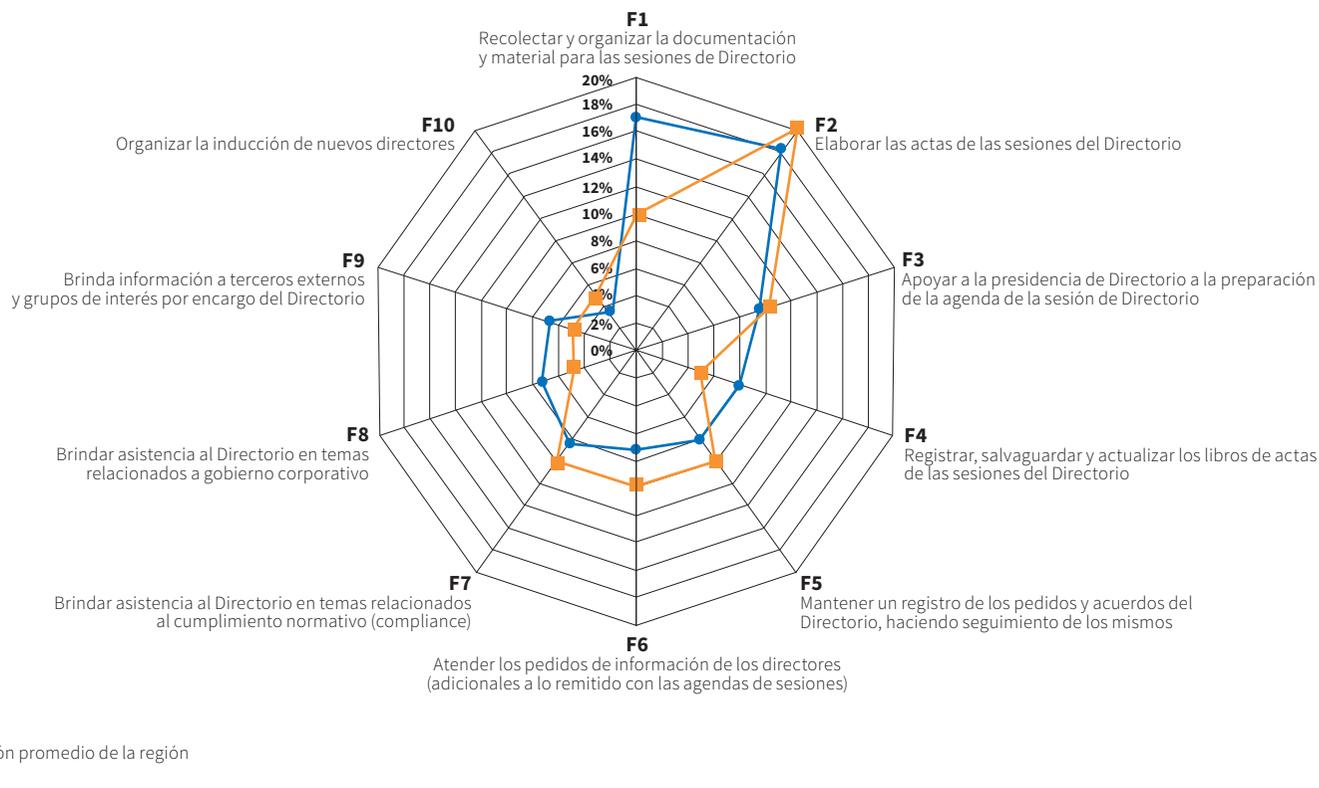
En cuanto al documento que reglamenta las funciones del Secretario (ver Gráfico 19) es predominante la elección entre el Reglamento de Directorio con 58,9% y el Estatuto de la empresa con 49,5%. En ese sentido, también se tiene que el 34% del total de la muestra respondió que ambos

documentos regulan sus funciones. Existe un grupo menor de empresas que han indicado que las funciones se encuentran contempladas en otros documentos como el Reglamento de Operaciones y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF) y acuerdos de Directorio. Apenas 5% reporta que la función no se encuentra regulada en algún documento.

Se tiene que Colombia tiene la mayor proporción de empresas señalando al Estatuto como documento que regula sus funciones (90,9%), mientras que en Brasil ninguna empresa reportó que dicho documento regule su función, siendo el Reglamento de Directorio el principal mecanismo que lo regula en dicho país (75,0%).

En lo que respecta a la dedicación de las funciones del Secretario (enunciadas en la Tabla 6) se indagó sobre la distribución del tiempo dedicado únicamente a dichas funciones a lo largo de un año. Como se observa en el Gráfico N° 20, y en línea con lo descrito anteriormente, las funciones a las que se les asigna mayor tiempo son las relacionadas a recolectar y organizar la documentación y el material para las sesiones de Directorio, así como la elaboración de las actas de las sesiones del Directorio (en conjunto explican el 35.3% del tiempo). Las demás responsabilidades oscilan en tiempos de dedicación entre 4% y 10% cada una, siendo la función más relegada la de llevar a cabo una inducción a los directores (menor al 5%).

Gráfico 20. Dedicación en las funciones del Secretario Corporativo a lo largo de un año (%)



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 59 respuestas)

Tabla 7. Participación de los Secretarios Corporativos en los Comités

¿ES SECRETARIO EN LOS COMITÉS?	(%)	¿COORDINA CON SECRETARIOS DE COMITÉS?	
		Sí	NO
Sí, en todos	29,5%		
Sí, en algunos	32,6%	83,9%	16,1%
No, en ninguno	37,9%	45,7%	54,3%

Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

Por último, es relevante destacar que ante la consulta acerca de si el Secretario actúa también como Secretario de los Comités de Directorio (ver Tabla 7) encontramos que casi dos terceras partes tiene algún nivel de participación, sea en todos los Comités (29,5%) o en algunos (32,6%); sin embargo un porcentaje significativo (37,9%) de los Secretarios señala que no participa en ninguno. De igual manera es importante hacer notar que cuando hay participación en algunos de los Comités se reporta un alto índice de coordinación con el resto de Secretarios de Comités (83,9%), mientras que cuando no cumple ese rol, en la mayoría de los casos (54,3%) tampoco coordina con los Secretarios.

Bloque III: Sobre las funciones del Secretario - Puntos focales

- La elaboración de actas de Directorio predomina como una función cuya responsabilidad es enteramente asignada al Secretario.
- La revisión de los borradores de las actas las realiza, principalmente, el Presidente de Directorio o el CEO.
- Casi la totalidad de los Secretarios participan en las sesiones de Directorio.
- La gran mayoría de éstos interviene de manera espontánea en dichas sesiones.
- El Reglamento de Directorio y el Estatuto de la empresa son los principales documentos que regulan el rol del Secretario.
- En promedio, las funciones de recolectar y organizar la documentación y el material para las sesiones de Directorio (F1) y la elaboración de actas (F2) toman poco más de la tercera parte de la dedicación anual en su rol como Secretario Corporativo.
- En casi dos tercios de los resultados los Secretarios Corporativos también intervienen como Secretarios de los Comités de Directorio de forma total o parcial, pero además coordinan con los Secretarios de los Comités cuando no desempeñan directamente la función.

Bloque IV: sobre la designación, evaluación y remoción del Secretario

El Secretario Corporativo desempeña usualmente sus diversas funciones en cercanía e interrelación con el Directorio y la Alta Gerencia de toda entidad, característica que fue confirmada por los resultados obtenidos en la encuesta. Como se aprecia en la Tabla 8 la gran mayoría de las empresas indican que el Secretario reporta sus funciones al Directorio (70,5%) o puntualmente al Presidente de Directorio (52,6%). En cuanto a la unidad responsable de su evaluación prevalece el Directorio, pero esta vez seguido de cerca por el Gerente General (50,0% y 48,4%, respectivamente).

Sí resulta llamativo que el CEO figure, en proporciones importantes, como la instancia a la cual reporta el Secretario (48,4%), quién lo evalúa (48,4%) y quien lo nombra o remueve

Tabla 8. Instancias que interactúan con el Secretario Corporativo²⁴

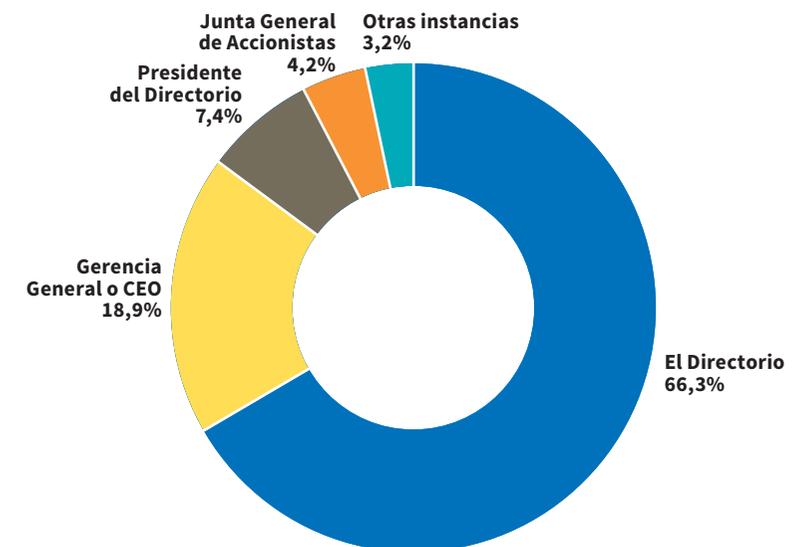
CONCEPTO / OPCIÓN PREDOMINANTE	DIRECTORIO (%)	PRESIDENTE DEL DIRECTORIO (%)	GERENTE GENERAL (%)
Unidad o Instancia a la cual el Secretario reporta sus funciones	70,5%	52,6%	48,4%
Unidad o Instancia que cuenta con facultades de nominación o remoción del Secretario (Ver Gráfico N° 21)	66,3%	7,4%	18,9%
Unidad o Instancia que evalúa al Secretario en el desarrollo de sus funciones	50,0%	46,9%	48,4%

Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

(18,9%). Es clara la necesidad de una coordinación regular del Secretario con el CEO, pero la dependencia funcional, por la naturaleza de las mismas, debería estar más relacionada al Directorio o su Presidente.

En lo que respecta al órgano con facultades para nominar o remover del cargo al Secretario hay una concentración en la figura del Directorio (66,3%). En el otro extremo existen otras alternativas, de menor participación, como la Junta de Accionistas (Gráfico 21).

Gráfico 21. Unidad con facultad de nominación o remoción del Secretario



Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas)

24. Las preguntas que corresponden al reporte de las funciones y la evaluación del Secretario permitían marcar más de una opción.

Al focalizar el análisis referente a la evaluación del Secretario, como se detalla en la Tabla 9, se nota que un grupo importante de empresas (32,6%) reporta que no evalúan su función. Por otro lado, respecto a las empresas que sí llevan a cabo la evaluación (dos tercios de la muestra), se distinguen dos bloques: por un lado el 43,2% del total de las empresas señala que la referida evaluación se encuentra contemplada en las normas, en tanto que el 24,2% revela que la evaluación se lleva a cabo sin una tener normativa específica.

Analizando las diferencias por países se tiene que Brasil es el país que refleja una mayor proporción de casos donde la evaluación está incorporada en la normativa aprobada (66,7%), seguido de Colombia (63,6%), quien a su vez también posee la menor proporción de empresas que no realizan evaluaciones (9,1%), mientras que Perú tendría el mayor porcentaje de

empresas (43,8%) que lleva a cabo evaluaciones, pero sin que las mismas cuenten con una normativa que las ampare.

Los países donde hay mayor número de empresas que no evalúan a sus Secretarios son Panamá (62,5%), seguido de cerca por Argentina (60,0%).

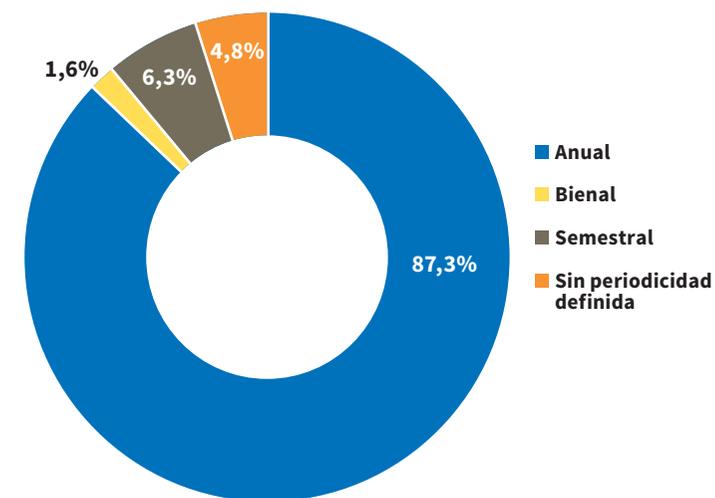
En lo relativo a la frecuencia de la evaluación del Secretario (ver Gráfico 22) la mayoría (87,3%) señala que la misma se da de forma anual, y tan solo un 4,8% de las empresas que sí realizan una evaluación afirma que ésta se realiza sin periodicidad definida.

Tabla 9. Normativa para la Evaluación del Secretario

CONCEPTO / OPCIÓN PREDOMINANTE	DISTRIBUCIÓN GENERAL (%)	PAÍS CON MAYOR PROPORCIÓN (%)	PAÍS CON MENOR PROPORCIÓN (%)
Normativa o reglas internas previstas y se evalúa el desempeño	43,2%	Brasil (66,7%)	Ecuador (20,0%)
Normativa o reglas internas no previstas, pero se evalúa el desempeño	24,2%	Perú (43,8%)	Argentina y Bolivia (0,0%)
No se evalúa (no existe normativa que lo demande)	32,6%	Panamá (62,5%)	Colombia (9,1%)

Fuente: elaboración con base en los resultados de la encuesta (Total: 95 respuestas, solo países con muestra mayor a cinco)

Gráfico 22. Frecuencia de evaluación de los secretarios



Fuente: elaboración en base a los resultados de la encuesta (Total: 63 respuestas)

Bloque IV: Sobre la designación, evaluación y remoción del Secretario- Puntos focales

- El Directorio predomina como instancia responsable de la designación, rendición de funciones y evaluación del Secretario.
- Cerca de la quinta parte reporta que es el CEO el responsable de la nominación o remoción del Secretario.
- Dos tercios de las empresas de la muestra realizan la evaluación del Secretario, predominantemente con una frecuencia anual.

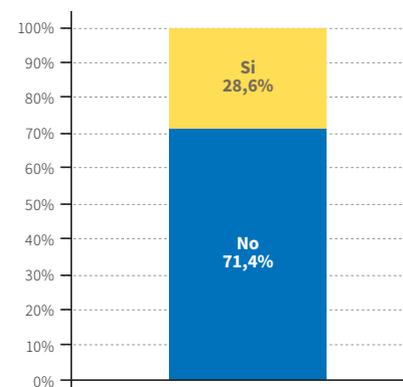
Nota complementaria: Empresas pertenecientes a un holding y el rol del Secretario Corporativo

El estudio también sirvió para conocer si las empresas que participaron en el mismo pertenecían o no a un holding, siendo el caso que 46,3% de ellas respondieron positivamente²⁵.

Se indagó, entre las empresas que confirmaron ser parte de algún holding, acerca del rol que cumplía el Secretario Corporativo de la empresa encuestada, respecto del resto de las empresas del holding. Resalta así que sólo 28,6% de los Secretarios desempeña similar rol en otras empresas del holding (Gráfico 23).

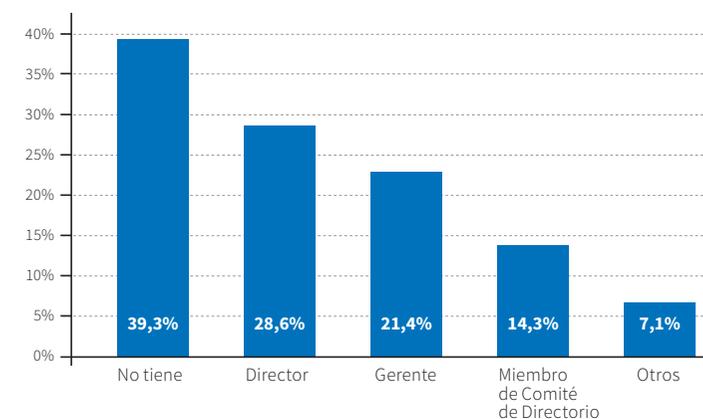
Asimismo, se consultó acerca de si el Secretario desempeña otros cargos ejecutivos o directivos en otras empresas del holding distintos al de Secretario (ver Gráfico 24) resultando que 39.3% señala no hacerlo. En tanto que el restante 60.7%

Gráfico 23. Intervención del Secretario como tal en otras empresas del holding



Fuente: elaboración en base a los resultados de la encuesta (Total: 28 respuestas)

Gráfico 24. Cargos del Secretario en otras empresas del holding



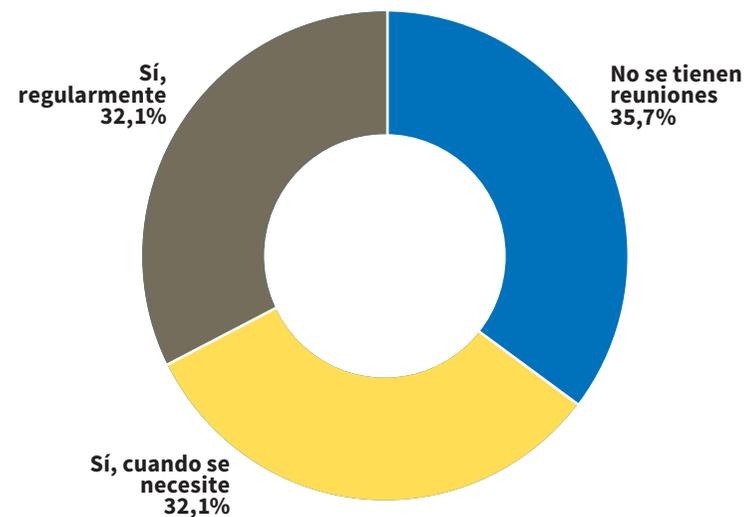
Fuente: elaboración en base a los resultados de la encuesta (Total: 28 respuestas)

25. 44 empresas respondieron afirmativamente respecto a ser parte de un holding; y sólo 28 de ellas compartieron detalles respecto de la funcionalidad del Secretario dentro del holding.

indicó que mantiene diversos cargos funcionales como Director (28.6%), Gerente (21.4%) o miembro del algún Comité de Directorio (14.3%).

Finalmente se indagó si los Secretarios, cuando no lo son de las otras empresas de la *holding*, celebran coordinaciones con los demás Secretarios del *holding*. Como se observa en el Gráfico 25, el 35.7% señaló no hacerlo, y sólo el 32.1% respondió que sí lo hacía regularmente. De igual manera, el 32.1% restante indicó que lo hacía solamente si lo necesitaba.

Gráfico 25. Reuniones de coordinación con otros secretarios del *holding*



Fuente: elaboración en base a los resultados de la encuesta (Total: 28 respuestas)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La función del Secretario Corporativo, en la forma como ha sido planteada en este estudio, ha sido escasamente analizada en la región latinoamericana, incluso la propia denominación no está incorporada en la legislación local, sino más bien a través de referencias alternativas como la de “Secretario de Directorio”. En ese sentido, esta aproximación inicial ofrece una pauta sobre cómo identificar su función en la actualidad, cómo contrastar la misma con los estándares alcanzados en países de mayor desarrollo relativo y con entornos institucionales y empresariales más robustos. De igual forma la información recolectada permite delinear posibles rutas de acción que las empresas pudieran considerar a efectos de reforzar la figura del Secretario como una medio no sólo de mejorar el desempeño del Directorio al cual sirve, sino también de evolucionar positivamente en los distintos aspectos de gobierno corporativo de la empresa.

Las experiencias de países del *common law* y de Europa occidental han brindado importante evidencia y patrones sobre las distintas funciones y responsabilidades que puede asumir un Secretario, las que a su vez han sido recogidas por diversos organismos internacionales para señalar los mejores estándares para la función del Secretario en una concepción actual para un entorno empresarial cambiante y expuesto con más frecuencia a escenarios de crisis. El Secretario Corporativo moderno puede combinar variados tipos de funciones, desde aquellas de corte administrativo, otras de naturaleza de asesoría legal y algunas más específicas (gobierno corporativo, administrador de registros importantes, comunicador y relacionado con otras instancias); pero sobretodo velando por el resguardo del Directorio al cual sirve.

Con base en los cuestionarios completados de manera voluntaria por casi 100 empresas latinoamericanas, se repasarán las conclusiones alcanzadas para aplicarlas de manera general al conjunto de empresas de la región, y se evaluarán las mismas en función de las prácticas o estándares alcanzados en otras realidades donde la función del Secretario ya ha venido siendo potenciada. Esta revisión se hará partiendo de conclusiones de alcance general, para luego desarrollar aquellas relacionadas a los bloques de análisis con las que se presentan los resultados.

De alcance general

El estudio ha permitido identificar algunas señales claras respecto al perfil del Secretario Corporativo, a la par de dar indicios de posibles procesos que se podrían estar gestando en la conformación y desempeño de las citadas Secretarías. Se ha sintetizado estos resultados con algunas cifras relevantes, para luego analizar sus implicancias en los cuatro bloques en los cuales hemos organizado los temas:

- 68,4% de los Secretarios son abogados o Juristas.
- 61,1% de los Secretarios han realizado post –grados dando indicios de la búsqueda de una formación más plural.
- Apenas 22,1% de los Secretarios accedieron a un programa de inducción debidamente estructurado.
- Existe consenso entre los Secretarios en cuanto a las competencias que requiere su labor, destacando: gobierno corporativo (84,2% del total de encuestados), interrelación con personas (71,6%), análisis legal (70,5%), administración y dirección estratégica (65,3%). Por tanto la formación legal ya no basta por sí sola.
- El 44,2% de las Secretarías está ubicada en la Gerencia Legal, pero a la vez, un 22,1% ya ubica dicha Secretaría como unidad separada de otras áreas existentes.
- 53,8% de los Secretarios no desempeñan su función de manera exclusiva, aunque también se identificó que un 22,1% ya ha establecido Secretarías como unidades separadas, y de este último grupo el 71% realiza una función exclusiva.
- El 69,4% de los Secretarios está ubicado a una posición jerárquica del CEO.
- En la actualidad hay Secretarios que vienen realizando buena parte de las funciones que se espera que ejecute su versión moderna y actual. Asimismo, un porcentaje mayoritario asume tales funciones de forma completa o las comparte con otras áreas:
 - * 69,9% de los secretarios señala que se responsabilizan íntegramente por la elaboración de las actas, y más del 50% asume de forma completa seis de las 10 funciones consultadas.
 - * Respecto a las funciones cuya responsabilidad es compartida con otras áreas, resaltan: recopilar y organizar material para sesiones del Directorio (56,6%), brindar asistencia al Directorio en temas de cumplimiento normativo (51,8%) y brindar información a grupos de interés externos a la empresa (49,4%).
 - * Un 21,7% de los encuestados reveló que no organiza ni participa en la inducción de los nuevos directores, aun cuando el resto de los encuestados indicó que lo atienden ya sea de forma íntegra (33,7%) o con responsabilidad compartida con otras áreas (44,6%).
- Los Secretarios no dedican sus esfuerzos en igual proporción a las diferentes funciones mencionadas. Las funciones que demandan mayor dedicación del Secretario son la de recopilación y organización del material para las sesiones, así como la elaboración de las actas, acumulando entre ambas alrededor del 35,3% del

tiempo que asignan a las labores de Secretaría. Todas las demás funciones reciben menor atención (cada una entre 4% y 10% del tiempo de dedicación).

- 93,7% de los Secretarios asisten a las sesiones de Directorio.
- 73,8% de los Secretarios participan con intervenciones espontáneas en las sesiones, otros lo hacen cuando se los requiere, y apenas 4,8% revela que no interviene en absoluto en las sesiones.
- Las funciones del Secretario están reguladas principalmente en el Reglamento de Directorio (58,9% de la frecuencia de referencias) y el Estatuto (49,5%). Apenas 5% reporta que la función no se encuentra regulada en algún documento.
- El Directorio en su conjunto es referido como la principal instancia a la cual reporta el Secretario (70,5%), pero figuran igualmente como líneas de reporte el Presidente de Directorio (52,6%) y el Gerente General (48,4%).
- El Directorio también aparece como la principal instancia con facultades de designar o remover al Secretario (66,3%).
- Sobre la evaluación a los Secretarios una proporción importante reporta que se hace de manera formal bajo la normativa existente (43,2%), casi un cuarto se ejecuta sin contar con normas específicas (24,2%), mientras que el tercio restante indica que no se realiza ningún tipo de evaluación. La periodicidad de tal evaluación es anual en el 87,3% de los casos.

Gráfico 26. Perfil del Secretario Corporativo: síntesis de resultados

Formación y competencias

- Mayoría son abogados o juristas.
- Alto porcentaje con post-grado.
- Minoría accedió a una inducción estructurada.
- Consenso de los Secretarios sobre competencias requeridas.

Unidad de pertenencia y posición jerárquica

- Alta proporción ubicada en Gerencia Legal.
- Mayoría de Secretarios no lo son como una función exclusiva.
- Mayoría a solo una posición jerárquica del CEO.

Funciones del Secretario

- Atienden casi todas las tareas esenciales de la función, directamente o en coordinación con otras áreas.
- Dedicación principal a la organización de sesiones y elaboración de actas.
- Funciones principalmente reguladas en Reglamento de Directorio o Estatuto.
- Mayoría de Secretarios asiste a las sesiones e intervienen espontáneamente.

Designación, evaluación y remoción del Secretario

- Directorio es la principal instancia que lo designa o remueve.
- Directorio es la instancia a la que la mayoría de Secretarios reporta.
- Buena proporción también reporta al CEO, quien también lo designa y remueve.
- Mayoría son evaluados, con una periodicidad típica anual.

Recomendaciones

- El recuento de las estadísticas mostradas permite conocer las situaciones comunes y predominantes en el ejercicio de la función del Secretario Corporativo y como tal pueden servir de referencia o *benchmark* para que cada empresa, particularmente sus Directorios, compare su situación actual y analice la posibilidad o conveniencia de aproximarse a dicho *benchmark*, según comprenda la ventaja o fundamento de hacerlo, y así lo sugiera la realidad organizativa e institucional vigente. Por tanto, se sugiere que dicho ejercicio comparativo se lleve a cabo como parte de un proceso de mejora continua, sin que ello necesariamente obligue a las empresas a realizar ajustes. Lo esencial es conocer que existen alternativas y que se tienen claras las razones de mantenerse sin cambios o de llevar a cabo determinadas adaptaciones en la Secretaría.
- En los casos que los ajustes buscados sean diversos se debería estructurar un plan que le permita a la empresa alcanzar los objetivos de forma eficiente en el tiempo. Como todo buen plan debe tener metas con tiempos definidos, así como una identificación clara de los responsables de su ejecución y de su supervisión.

Relacionadas al Bloque I: sobre la formación y competencias relevantes del Secretario

La evidencia de la encuesta realizada, muestra ciertos rasgos tradicionales de la formación del Secretario, pero a la par con indicaciones que se va comprendiendo la mayor amplitud de las funciones de éste:

- Una gran mayoría de Secretarios son abogados o juristas, lo cual se condice con la percepción tradicional de un tomador y registrador de las actas.
- Paralelamente se encontró que una gran proporción de los Secretarios en ejercicio tiene formaciones de postgrado, principalmente maestrías, lo cual ya reflejaría la asimilación que la función del Secretario requiere otro tipo de formación para comprender mejor los contenidos de discusión de los Directorios, y administrar más eficazmente la información que deriva de ello.
- Congruente con lo anterior, existe consenso entre los Secretarios encuestados en relación a que las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones no se circunscribe a la formación legal, sino que además abarca áreas como la de gobierno corporativo, interrelación con las personas, administración y dirección estratégica, herramientas informáticas, finanzas, análisis económico, etc.
- En contraste, las empresas parecen todavía no compenetrarse con la lógica previamente mencionada, y por tanto no le brindan la importancia debida a la función del Secretario, esto considerando que un porcentaje muy bajo de ellas tiene programas formalmente estructurados de inducción para sus Secretarios.

- En resumen, se estaría gestando un cambio importante en la forma como se conciben las funciones y responsabilidades de los Secretarios Corporativos al menos desde la óptica de los propios Secretarios, la cual faltaría concordarla con las demás instancias de la empresa, especialmente del Directorio.

Recomendaciones

- Los Directorios deben estar claros que es esencial contar con un Secretario con las debidas competencias para que les sirva de soporte eficaz en su desempeño. Por ello, pueden aprender de la observación y comparación de las competencias que se vienen requiriendo de estos funcionarios y analizar las posibilidades de aproximarse a ellas. Este análisis debe hacerse en concordancia con las funciones que se busca o acepta que el Secretario debe mantener.
- Los Secretarios Corporativos por su parte deberían transmitir mejor y dar a conocer la amplitud de funciones que vienen y pueden asumir, a fin de que las capacidades que reconocen que le son ahora necesarias puedan ser reforzadas por propia iniciativa de las empresas.

Relacionadas al Bloque II: sobre la unidad de pertenencia y posición jerárquica

Las respuestas obtenidas para este bloque revelan que se ha preferido extender la visión tradicional del Secretario como persona relacionada a la profesión de abogado, y se lo ubica

mayormente en el área jurídica o legal, aun cuando existe consenso de la cercanía de la función respecto de las máximas instancias de la organización:

- La Gerencia Legal es el área que alberga en una mayor proporción relativa a quienes desempeñan la función de Secretario Corporativo, asimilándose con la noción del tipo de profesión con la que se relaciona al mismo (abogado o jurista).
- No es desestimable, sin embargo, la proporción de Secretarios que son ubicados en unidades separadas o incluso dependientes de la Gerencia General (CEO), reflejando así el entendimiento que dicha función requiere usualmente de una interacción transversal y extendida con todas las áreas relevantes de la empresa.
- Concordante con lo antes señalado, la gran mayoría de empresas de la muestra reporta que el Secretario está ubicado apenas a una posición jerárquica del más alto nivel ejecutivo (CEO) de la entidad, dejando en claro que la función necesita una conexión cercana a las máximas instancias de decisión, como es el caso del Directorio. Asimismo, demuestra la importancia de contar con funcionarios debidamente reconocidos en la estructura de cargos de la empresa.
- En cambio, la relevancia reconocida previamente, no es congruente con el carácter de exclusividad que se le requiere al Secretario en el ejercicio de su labor. En efecto, por una ligera mayoría, las empresas señalan que el Secretario desempeña sus funciones conjuntamente con otras responsabilidades. Ello significaría, que no se le viene asignando todo el potencial de funciones que la concepción más moderna del Secretario reconoce en otras latitudes, según explicado en este estudio.
- En síntesis, la importancia de la función refleja su reconocimiento en la posición jerárquica que el Secretario

recibe dentro de la organización. Ello, sin embargo, no se muestra con claridad en los organigramas de las entidades en tanto se acostumbra todavía a ubicarlo dentro de la Gerencia Legal; y además con asignación de funciones que no denotan exclusividad de la labor. Si se verifica una proporción importante (aunque menor) de casos donde ya se posiciona al Secretario en unidades separadas (individualizadas o reportando directamente al CEO) evidenciando el vínculo cercano de la función de la Secretaría con los máximas instancias de decisión. Esto último conlleva más bien otros factores relacionados a posibles conflictos de autoridad.

Recomendaciones

- Respetando siempre la singularidad que cada empresa tiene en su conformación, es relevante que los Directorios y el propio CEO de las empresas reflexionen acerca de la ubicación de la Secretaría dentro de la organización en concordancia con la importancia que se le otorgue a la función y la necesidad de su conexión con las máximas instancias.
- Los Secretarios Corporativos deben tener claridad acerca de los conflictos que puede generar su ubicación organizacional, en tanto que podrían mantener dependencia funcional de funcionarios de la administración, pero a la vez deben dar soporte y asistencia al Directorio. Sería ideal, dar cuenta de estos conflictos ante sus superiores y obtener guías de manejo al respecto.

Relacionadas al Bloque III: sobre las funciones del Secretario

En cuanto a la cobertura de este aspecto en el estudio se ha logrado establecer que los Secretarios vienen abarcando una mayor variedad de funciones, pero aún se focalizan principalmente en aquellas que consideraríamos más típicas:

- Existe un alto grado de formalidad en la definición de las funciones del Secretario, en razón que apenas 5% de las empresas ha señalado que dichas funciones no estarían normadas en ningún documento. Sin embargo, todavía una proporción importante de empresas no regula tales funciones en normas aprobadas por las máximas instancias, así se tiene que entre 50% y 60% respondió que las mismas están normadas en el Reglamento de Directorio y en el Estatuto.
- La mayor proporción de los Secretarios Corporativos ya vendrían realizando la variedad de funciones que hoy en día se requiere en la concepción más amplia y moderna del mismo. Atienden las mismas, asumiendo la responsabilidad de forma completa en la mayoría de los casos, y de forma coordinada con otras áreas en casi la totalidad del resto de tareas. La función que estaría recibiendo la menor atención (sólo en 21,7% de los casos) es la de inducción a los nuevos miembros del Directorio.
- Dentro de las funciones que asume íntegramente se destaca por sobre el resto, la elaboración de actas y tareas relacionadas (llevar el registro de actas, mantener registro de acuerdos, etc.). Lo que sí difiere de este esquema tradicional, pero es también una de las funciones que asume integralmente, es la de brindar asistencia al Directorio en temas relacionados a gobierno corporativo.

Esto último concuerda con la idea de identificar al Secretario como un eje de soporte en la implementación de políticas y procedimientos vinculados al gobierno corporativo de la empresa.

- Respecto de las funciones que se asumen con responsabilidad compartida se hace notar aquella relacionada a la recolección y organización del material de las sesiones de Directorio. Aquí también destacamos como algunas funciones menos tradicionales, a las cuales se abocan la mayoría de Secretarios, como la de brindar asistencia al Directorio en materia de cumplimiento normativo, así como de proporcionar información a otros grupos de interés externos a la empresa.
- Sin embargo, no todas las funciones las asume el Secretario con igual nivel de dedicación pues en esta distribución siguen prevaleciendo aquellas más tradicionales. Así se tiene que entre las funciones de elaborar las actas y la de recopilar material para las sesiones se emplea el 35,3% del tiempo de las funciones de la Secretaría, en tanto que las demás responsabilidades oscilan en tiempos de dedicación entre 4% y 10% cada una.
- Finalmente, es importante mencionar que el grado de participación de los Secretarios en los Directorios es alto, pues el 93,7% asiste a las sesiones, y el 73,8% del total interviene espontáneamente en dichas reuniones; con sólo un 4,8% que no interviene de ninguna forma en las discusiones de las sesiones. Por tanto, el Secretario es en líneas generales, un miembro regular de las sesiones y participa de forma activa, brindando apoyo al Directorio durante las mismas.

Recomendaciones

- Es importante que las funciones del Secretario sean establecidas de la manera más formal posible, y a través de documentos que sean aprobados por el Directorio o la Junta de Accionistas para así darle el respaldo que requiere para una mejor interacción en la organización.
- Las empresas, y especialmente sus Directorios deben saber reconocer que las funciones del Secretario ya se han venido ampliando en la práctica y comprenden labores incluso diferentes a las tradicionales, entre las cuales se incluyen roles de asesoría en temas de mayor alcance (ej. gobierno corporativo, cumplimiento normativo, etc.) así como otras relacionadas al manejo de la información no sólo hacia los directores pero también hacia otros grupos de interés.
- No se concibe actualmente que los Secretarios no asistan a las sesiones de Directorio, en razón de las responsabilidades que mantiene, incluida la preparación de las actas. Los Directorios deberían concordar, en la forma que mejor estimen, algún protocolo que estipule la forma como el Secretario podría intervenir en las sesiones.
- Los Secretarios Corporativos deberían poder planificar sus tiempos de dedicación para las distintas funciones que le sean reconocidas, lo que contribuiría a ser más eficientes en su desempeño pero también contribuiría a mejorar el relacionamiento con las demás áreas o unidades con las que comparte algunas responsabilidades.

Relacionadas al Bloque IV: sobre la designación, evaluación y remoción del Secretario

La información recogida por el estudio para este aspecto refleja que el Directorio figura con más frecuencia como la instancia responsable de designar o remover al Secretario Corporativo, aun cuando la rendición de cuentas parece no circunscribirse únicamente hacia este órgano de gobierno:

- El Directorio aparece mayoritariamente como la instancia que puede designar o remover al Secretario. Esto luce previsible toda vez que es a este grupo al que le brinda un servicio directo.
- Contrasta con lo anterior el hallazgo que el Secretario reporta no solamente al Directorio o al Presidente de Directorio, pero también al Gerente General (CEO) en una proporción significativa (cerca del 50% de la muestra). Aun cuando se entiende la necesidad del Secretario de interactuar con las instancias mencionadas, puede ser causa de conflicto o confusión respecto de la cadena de mando.
- El Directorio o su Presidente son identificados con más frecuencia como los empoderados para efectuar la evaluación del Secretario, en los casos que este procedimiento se lleva a cabo. Es así que en un tercio de casos el CEO figura como el facultado a hacerlo, con similares implicancias de cruce de mandos antes mencionada.
- Dos tercios de los Secretarios son actualmente evaluados, y la frecuencia de esta evaluación es mayoritariamente anual. A su vez, las dos terceras partes de este grupo son evaluados porque así está previsto en su normativa, mientras que el resto es evaluado sin que haya sido regulado. Se trata de una práctica positiva que contribuye a conocer los aspectos potenciales de mejora en el cumplimiento de las funciones del Secretario.

Recomendaciones

- Resulta prudente que las empresas tengan definida la cadena de mando respecto del Secretario Corporativo, de forma tal que las responsabilidades sean asignadas de forma consistente. La misma instancia que puede designar o remover al Secretario, debería ser la que lo evalúa y a la cual le rinde cuentas. Por la naturaleza de las funciones del Secretario, la instancia lógica para estos fines es el Directorio. Ello no limita la posibilidad de que otros funcionarios, como el CEO, o instancias tengan parte en el proceso de evaluación brindando los insumos que correspondan.
- La práctica ya extendida de la evaluación del Secretario debería generalizarse a fin de contribuir al mejor desempeño de este funcionario. De igual manera, debería velarse porque este proceso se encuentre debidamente normado, a fin de darle consistencia en el tiempo, y alcanzar la mayor objetividad posible. Idealmente debería hacerla el Directorio durante el proceso de evaluación del propio cuerpo colegiado.

En conclusión, las empresas que han sabido entender y reconocer al buen gobierno corporativo como una estrategia provechosa de generación de valor sostenible encontrarán en la función del Secretario un catalizador positivo de las decisiones del Directorio y como tal representa un canal ideal para alcanzar mayor efectividad de las disposiciones de este órgano. El buen gobierno corporativo puede de esta forma extenderse con mayor eficacia y profundidad a lo largo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN DE SECRETARIOS CORPORATIVOS DE AMÉRICA LATINA (2016A)

El secretario corporativo: una breve mirada a través de la historia. Noviembre de 2016. Lima: ASCLA

ASOCIACIÓN DE SECRETARIOS CORPORATIVOS DE AMÉRICA LATINA (2016B)

Responsabilidades de los “Secretarios Corporativos” en la concepción moderna. Noviembre de 2016. Lima: ASCLA.

CAF- BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA (ED.) (2013)

Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo. Tercera edición. CAF <www.publicaciones.caf.com>

BARLOX, J. (2016)

Corporate Secretary Roles and Responsibilities. Board Effect. 2 de marzo de 2016. Consulta: 27 de julio de 2017. Disponible en <<http://www.boardeffect.com/blog/corporate-secretary-responsibilities/>>

COBWEB (2012)

A guide to the duties of a Company Secretary. Número 23. Marzo de 2012. Reino Unido: Cobweb information.

CORPORATE SECRETARIES INTERNATIONAL ASSOCIATION (2013)

Governance Principles for Corporate Secretaries. Suiza.

DELOITTE (2018)

The changing role of the company secretary. Focus on governance. 25 de abril de 2018. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/legal/articles/changing-role-secretary.html#>>

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2016)

The corporate secretary: The Governance Professional. Washington: IFC

INSTITUTE OF DIRECTORS (2018)

The role of the company secretary. 19 de febrero de 2018. Disponible en: <<https://www.iod.com/news/news/articles/The-role-of-the-company-secretary>>

KAKABADSE, A. Y KORAK-KAKABADSE N. (2014)

The Company Secretary. Building trust through governance. London: Institute of Chartered Secretaries and Administrators.

OSBORNE, S. (2014)

Rise of the Company secretary. The Law Society Gazette. 7 de julio de 2014. Disponible en <www.lawgazette.co.uk/practice-points/rise-of-the-company-secretary-/5042026.article>

OCDE (2016)

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

REPUTABILITY (2013)

Deconstructing Failure: Insights for Boards. Reino Unido: Reputability LLP.

SILVA, G. (COORD) (2015)

Boas Práticas para Secretaria de Governança. Cuadernos de Gobernanza Corporativa. Número 13. Sao Paulo: Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa.

SOCIETY OF CORPORATE SECRETARIES & GOVERNANCE PROFESSIONALS (2013)

The corporate Secretary: An Overview of Duties and Responsibilities. July 2013. Nueva York: The Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2016)

The Essential Role of the Corporate Secretary to Enhance Board Sustainability Oversight: A Best Practices Guide.

WULSFOHN, L. (2014)

El Secretario Corporativo Polímata. Private Sector Opinion. Número 34. Washington: International Finance Corporation

ANEXO 1

Cuestionario Perfil del Secretario Corporativo en Empresas de América Latina

En el marco del Programa de Gobierno Corporativo de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, y con el propósito de conocer las características de los Secretarios Corporativos de las empresas de la región en los distintos regímenes de propiedad (Privada, estatal, mixta, etc.), se está elaborando un estudio que permita analizar el perfil y la estructura funcional de los Secretarios Corporativos en las entidades más representativas de América Latina.

Agradecemos la participación de su institución en este proceso y el tiempo para diligenciar este cuestionario por parte del miembro más cercano de la organización que acredite el rol o cargo de Secretario Corporativo. Todas sus respuestas tendrán el carácter de confidencial y los datos solamente serán utilizados con un propósito académico y estadístico. En ese sentido, los resultados del estudio no harán referencia de manera individual a las respuestas de las empresas participantes, a fin de mantener la reserva de la información. Los resultados a nivel agregado permitirán generar recomendaciones de buenas prácticas para la región.

Se entenderá como Secretario Corporativo a la persona (o unidad) que brinda soporte o apoyo operativo al Directorio para la ejecución de sus funciones y actividades. En caso no exista esa posición, él (la) Secretario(a) de Directorio se debe encargar de absolver la encuesta. De no contar con un Secretario de Directorio designado de forma ad hoc para tal función, la encuesta deberá ser respondida por el Gerente General (Ejecutivo Principal o CEO) o por el funcionario que éste designe, de acuerdo a las funciones que actualmente ejerce.

Instrucciones

La encuesta le tomará alrededor de 20 minutos de su tiempo. Como participante de este proyecto, usted recibirá un informe confidencial individualizado previo al lanzamiento de los resultados consolidados del presente cuestionario.

En este cuestionario, se utilizará la palabra "Directorio" para hacer referencia a las Juntas Directivas, Consejos de Administración o Consejos Directivos.

Las preguntas que encontrará a continuación se dividen en siete partes: las primeras cuatro secciones tratan del perfil e información general de la Empresa y el Secretario Corporativo, mientras que las últimas tres secciones se avocan a las funciones y desempeño de este último. Al respecto, comentar que se añadirá automáticamente una sección adicional de 3 preguntas en caso se trate de un conglomerado de empresas o Grupo Económico.

Nombre:

Cargo:

Fecha de diligenciamiento:

I. DATOS DE LA EMPRESA

1 Nombre de la empresa:

2 País de origen:

3 Sector económico, *(favor seleccione su respuesta en la lista desplegable que aparece en la siguiente casilla).*

-Seleccione-

Si su respuesta fue "otros" por favor especifique cuál:

4 Estructura de propiedad de la empresa:

- Empresa íntegramente de capital privado, con valores listados en bolsa (sean acciones, obligaciones, etc)
- Empresa íntegramente de capital privado, sin valores listados en bolsa
- Propiedad mayoritaria del Estado (50,1 % - 99,9 %)
- Participación minoritaria del Estado (por debajo de 50,1 %), con valores listados en bolsa (sea acciones, obligaciones, etc.)
- Participación minoritaria del Estado (por debajo de 50,1 %), sin valores listados en bolsa
- 100% de Propiedad del Estado

5 ¿Está sujeta la autorización a funcionar y la gestión de la empresa a la supervisión de un organismo especializado del Estado?

- Sí
- No

6 Respecto al Directorio de la empresa en el cual usted sirve como Secretario, sírvase indicar la siguiente información:

CONCEPTO	DATO	INDICACIONES
a. Número de Directores	0	Referido a los titulares (no considerar los suplentes en caso de tenerlos)
b. Número de Directores Independientes	0	Utilizar la definición de independencia adoptada por la propia empresa. En caso de no tener una, ver Anexo de "Definiciones útiles"
c. Cantidad de Comités de Directorio	0	Incluye comités temporales activos y permanentes; y en los que participa al menos un director
d. Cantidad de sesiones de Directorio	0	Sesiones promedio en un año

7 ¿Es la empresa parte de un *Holding empresarial*?

• Sí

• No

II. DATOS GENERALES, FORMACIÓN Y LA EXPERIENCIA DEL SECRETARIO CORPORATIVO

8 Profesión(es)

-Seleccione-

Si su respuesta fue “otros” por favor especifique:

9 Edad (Rango)

-Seleccione-

10 ¿Cuál es su nacionalidad?

-Seleccione-

Si su respuesta fue “otros” por favor especifique cual:

11 Por favor marque los grados académicos con los que cuenta: *(Puede marcar más de uno)*

• Licenciatura, Titulado o equivalente certificado a nombre de la Nación

• Maestría

• Doctorado (PhD)

• Otros (especificar):

12 ¿Ha ejercido el rol o función de Secretario Corporativo anteriormente a su posición actual? (sea en la misma empresa o en otras):

• Sí

• No

Si su respuesta fue “Sí” por favor especifique por cuanto tiempo acumulado (sin considerar la posición vigente):

-Seleccione-

III. POSICIÓN DE LA SECRETARÍA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

13 Considerando que su posición como Secretario está asignada a un nivel jerárquico determinado (según escalafón de la organización), indicar ¿A cuántos niveles jerárquicos se encuentra usted respecto del Ejecutivo de más alto rango de su empresa?

-Seleccione-

14 ¿A qué Gerencia u Órgano pertenece?

• Gerencia Legal

• Gerencia de Finanzas

• Secretaría (como unidad separada)

• Otros (especificar):

15 ¿Es usted miembro de Directorio de la empresa donde labora?

• Sí

• No

16 ¿A quién dentro de la empresa reporta sobre sus funciones como Secretario Corporativo? (señalar más de uno de ser el caso)

- Directorio
- Presidente de Directorio
- Uno de los Comité de Directorio. Indique cual:
- Gerente General / CEO
- A la Gerencia a la cual pertenece (en caso sea diferente a la Gerencia General)
- Otros:

17 ¿La función del Secretario Corporativo es a dedicación exclusiva?

- Es una función a dedicación exclusiva del área o unidad
- Es una función entre otras del área o unidad, pero ha sido asignada de forma exclusiva a algún(os) funcionario(s)
- Es una función entre otras del área o unidad, y quien la ejerce también realiza otras funciones

IV. CONVOCATORIA E INDUCCIÓN DEL SECRETARIO

18 ¿La función de Secretario Corporativo es tercerizada?

- Sí, completamente (en caso de marcar esta opción ir directamente a pregunta 20)
- Si, parcialmente
- No

19 Indicar cómo fue designado en la posición o función

- Concurso por convocatoria externa a la empresa
- Concurso por convocatoria Interna en la empresa
- Designación directa por reincorporación. Indicar años laborados previamente en la empresa:
- Designación/ Asignación directa dentro de la misma unidad que labora
- Designación directa proveniente de otra unidad. Indicar unidad o área de procedencia dentro de la empresa:

20 Indicar cual es la instancia que cuenta con las atribuciones para designar o remover al Secretario

- El Directorio
- Gerencia General o CEO
- Presidente del Directorio
- Gerente del área a la que pertenezco (si es diferente al Gerente General o CEO)
- Otros (especificar):

21 ¿La convocatoria y selección se realizó con intervención de head-hunters?

- Sí
- No

22 Respecto del procedimiento de inducción como Secretario Corporativo

- Hubo un plan estructurado de inducción establecido formalmente
- La inducción se desarrolló de forma empírica, al momento de ir ejecutando las labores
- No hubo inducción

23 ¿Qué documento regula sus funciones como Secretario Corporativo? (marcar más de uno de ser necesario)

- Norma o regulación externa (aprobado por instancias no pertenecientes o vinculadas directamente a la empresa)
- Estatuto de la empresa
- Reglamento de Directorio
- Acuerdo de Directorio
- Otros (especificar):

V. FUNCIONES DEL SECRETARIO CORPORATIVO

24 En la actualidad, ¿Qué labores realiza como Secretario?. Indicar si cubre totalmente esa labor o comparte y coordina la misma con otras unidades

FUNCIONES	MANEJO TOTAL E INTEGRAL DE LA FUNCIÓN	MANEJO COORDINADO CON OTROS RESPONSABLES	SIN INTERVENCIÓN DIRECTA O INDIRECTA. UN TERCERO SE ENCARGA DE TAL FUNCIÓN
a. Recolectar y organizar la documentación y material para las sesiones de Directorio			
b. Elaborar las Actas de las sesiones del Directorio			
c. Apoyar a la Presidencia de Directorio a la preparación de la agenda de la sesión de Directorio			
d. Registrar, salvaguardar y actualizar los libros de actas de las sesiones del Directorio			
e. Mantener un registro de los pedidos y acuerdos del Directorio, haciendo seguimiento de los mismos			
f. Atender los pedidos de información de los Directores (adicionales a lo remitido con las agendas de las sesiones)			
g. Brindar asistencia al Directorio en temas relacionados al cumplimiento normativo (Compliance)			
h. Brindar asistencia al Directorio en temas relacionados a gobierno corporativo			
i. Brinda información a terceros externos y grupos de interés por encargo del Directorio			
j. Organizar la inducción de nuevos Directores			
k. Otros (especificar):			

25. De lo que ha marcado en las dos primeras columnas de la pregunta anterior, en su función de secretario, ¿qué porcentaje de su tiempo le dedica a lo largo de un año?

a.	0%	g.	0%
b.	0%	h.	0%
c.	0%	i.	0%
d.	0%	j.	0%
e.	0%	k.	0%
f.	0%		
FAVOR DE CORROBORAR: 100%		TOTAL	
		0%	

26 ¿El Secretario Corporativo también es Secretario de los Comités de Directorio? *(En caso de que respuesta sea “Sí, en todos”, por favor pase a la siguiente sección, pregunta 28).*

- Sí, en todos
- Sí, en algunos
- No, en ninguno

27 ¿Coordina usted con los Secretarios de Comité?

- Sí
- No

VI. ALGUNAS LABORES ESPECÍFICAS DEL SECRETARIO RESPECTO A LAS SESIONES DEL DIRECTORIO

28 ¿Acude presencialmente a las sesiones de Directorio?

- Sí, regularmente
- Sí, cuando lo requiere el Directorio
- Sí, pero solo para puntos específicos de las sesiones
- No asisto

29 Respecto a la preparación del material o documentación de las sesiones, ¿Cuál de las siguientes labores están a su cargo?
(puede marcar más de uno)

- Recopilar toda la documentación de la sesión
- Revisión previa del material a fin de comprobar estándares de estructura y orden de su contenido
- Remisión del material a los directores
- Coordinar los aspectos logísticos que se requieren para el desarrollo de la sesión de Directorio
- Otros (especificar):

30 Indique los medios utilizados para remitir o compartir información con los Directores *(puede marcar más de uno)*

- Carpetas físicas (archivos impresos, CD's, USB)
- Medios digitales (correo electrónico, enlaces web)
- Software o aplicativos especializados (intranet, plataformas en nube)
- Otros:

31 Durante las sesiones de Directorio, en su función de Secretario, se encuentra facultado para:

- Intervenir espontáneamente cuando lo amerite
- Intervenir por requerimiento del Director o por estar establecido como parte de sus funciones
- Opinar exclusivamente respecto a temas específicos como por ejemplo: leyes e información clave para la sesión
- No interviene en las sesiones

32 Finalizada la sesión y antes de ser canalizada a todos los Directores ¿Qué instancias intervienen en la revisión del borrador del Acta antes de ser remitido al íntegro de los directores para su aprobación? *(marcar más de uno de requerirlo)*

- Algún miembro de Directorio designado para este fin
- Gerencia General o CEO
- Presidente del Directorio
- Gerente del área a la que pertenezco (si es diferente al Gerente General o CEO)
- Otros (especificar):

VII. DESEMPEÑO DEL SECRETARIO

33 ¿Cómo se evalúan sus funciones como Secretario Corporativo? *(En las instancias, marcar más de uno si corresponde)*

- Esta previsto en las normas o reglas internas, y se ejecuta regularmente
- No está previsto en las normas o reglas internas, pero se ejecuta periódicamente
- No está previsto en las normas o reglas internas, pero se ejecuta sin periodicidad definida
- No se evalúa (si marca esta respuesta ir de frente a pregunta 35)

Si su respuesta fue afirmativa por favor marque qué instancias lo evalúan:

- Presidente de Directorio
- Directorio
- Comité de Directorio
- Gerente General / CEO
- Otros (especificar):

34 ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño de las funciones del Secretario Corporativo?

- Semestral
- Anual
- Bienal
- Otra (especificar):

35 ¿La empresa dispone de un Plan de Capacitación Presupuestado específicamente para el Secretario Corporativo?

- Sí
- No

36 En base a su experiencia ¿Qué competencias contribuyen mejor en su desempeño como Secretario Corporativo?
(marcar más de uno si corresponde, pero un máximo de tres alternativas elegidas)

- Administración y Dirección Estratégica
- Finanzas
- Análisis Legal

- Gobierno Corporativo
- Análisis Económico
- Manejo de herramientas informáticas
- Dominio de otros idiomas
- Comunicación e interrelación con personas
- Otras (especificar):

Se agradece su aporte y su tiempo para la encuesta. En este espacio puede dejar comentarios u observaciones adicionales que estime conveniente para comprender mejor sus respuestas, de ser el caso:

SECCIÓN ADICIONAL: HOLDING

1 ¿Mantiene usted el cargo o rol de Secretario Corporativo en otra empresa parte del *Holding* ?

- Sí
- No

2 ¿Mantiene usted otros cargos en las empresas parte del *Holding* ?

- Director
- Miembro del Comité de Directorio
- Gerente
- Otro:

3 ¿Celebra reuniones de coordinaciones con los demás Secretarios del *Holding*?

- Sí, regularmente
- Sí, cuando se necesite
- No se tienen reuniones

TÉRMINOS RELEVANTES

Agenda	Relación de temas a tratar en una reunión de Asamblea General de Accionistas -a propuesta del Directorio- o del propio Directorio. Equivalente a Orden del Día.
Alta Gerencia	Conjunto de personas responsables de la gestión ordinaria de la sociedad, que en su gran mayoría reportan jerárquicamente de forma directa al Ejecutivo Principal. Mantienen una relación laboral con la sociedad y ostentan facultades para tomar decisiones de gestión de la sociedad. Con carácter general, la Alta Gerencia está compuesta por una serie de ejecutivos liderados por el Ejecutivo Principal de la sociedad, junto con el Auditor interno y el Secretario General.
Director	Persona física o jurídica elegida por la Asamblea General de Accionistas para actuar como administrador de la sociedad en calidad de miembro del Directorio. Equivalente a Consejero.
Directores Independientes	Son aquellas personas de reconocido prestigio profesional que puedan aportar su experiencia y conocimiento para la administración de la compañía y cuya vinculación con la sociedad, sus accionistas, Directores y miembros de la Alta Gerencia se circunscribe exclusivamente a la condición de miembro del Directorio, lo que no impide la tenencia de un porcentaje poco relevante de acciones de la sociedad.
Directorio	Órgano colegiado de administración de una sociedad. Equivalente a Junta Directiva o Consejo de Administración o Consejo de Directores.
Ejecutivo Principal	Posición individual dentro de una sociedad que responde al Directorio. El Ejecutivo Principal es el máximo responsable de la gestión ordinaria de la sociedad, y a él le reportan de forma directa la mayoría de miembros de la Alta Gerencia.
Estatutos sociales	Documento escrito aprobado por los accionistas y que constituye la norma interna máxima de una sociedad. También conocida como Pacto Social o Acta de Constitución.

ANEXO 2

Formato de Reporte Individual (ejemplo hipotético)



REPORTE INDIVIDUAL DEL ESTUDIO "PERFIL DE SECRETARIOS CORPORATIVOS EN AMÉRICA LATINA"

EMPRESA EJEMPLO

PAÍS:	AMÉRICA LATINA	SECTOR:	OTROS
-------	----------------	---------	-------

I PRESENTACIÓN

Este reporte presenta de manera sucinta la situación relativa del Secretario Corporativo (o quién lleva a cabo sus funciones) de su empresa. La comparación se efectúa en base a la información voluntaria proporcionada por 95 empresas de 13 países de la región que completaron el cuestionario "Perfil de Secretarios Corporativos de América Latina". La referencia que se menciona respecto a la muestra es meramente estadística y señala promedios o frecuencias de respuesta, y sirve de indicativo, más no necesariamente se refiere a la mejor práctica o la práctica que se recomiende. Los elementos que se muestran corresponden a todas aquellas características o aspectos más relevantes de la labor o función del Secretario Corporativo (SC) en su concepción más actual.

II CONTEXTO DE DIRECTORIO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

ASPECTOS DEL DIRECTORIO ¹	EMPRESA EJEMPLO	PROMEDIO DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA	PRÁCTICA RECOMENDADA ²	EMPRESAS PARTICIPANTES POR TIPO (TOTAL DE 95)
Número de Directores	18	7	Entre 5 y 11 Directores (en función del tamaño y complejidad de la empresa)	
Número de Directores independientes	8	3	Más del 40% de miembros del Directorio	
Cantidad de Comités de Directorio	16	5	Comités de Auditoría, Riesgos, Gobierno Corporativo y Nominaciones/Retribuciones	
Cantidad de sesiones de Directorio	52	17	Entre 6 y 12 sesiones al año (en función del tamaño y complejidad de la empresa)	

III RESULTADOS SOBRE EL PERFIL SECRETARIO CORPORATIVO

EXCLUSIVIDAD DEL ROL COMO SECRETARIO CORPORATIVO	EMPRESA EJEMPLO	DISTRIBUCIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA	PERFIL DEL SECRETARIO EJECUTIVO	EMPRESA EJEMPLO	RASGOS DEL SC PREDOMINANTES EN LA MUESTRA
Es una función a dedicación exclusiva del área o unidad		28%	Profesión	Abogado o Jurista	68% Abogados 10% Administradores 40% Economistas
Es una función entre otras del área o unidad, pero ha sido asignada de forma exclusiva a algún(os) funcionario(s)		18%	Genero	Masculino	60% género masculino
Es una función entre otras del área o unidad, y quien la ejerce también realiza otras funciones	✓	54%	Edad	Más de 40 hasta 50 años cumplidos	22% entre 30 y 40 años 37% entre 40 y 50 años 31% entre 50 y 60 años
			Estudios adicionales	Maestría	61% posee Maestría

¹ También identificado en la región como Junta Directiva, Consejo de Administración o Consejo Directivo.

² De acuerdo a las recomendaciones de los "Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo" - CAF: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>

*Preguntas con más de una opción para marcar. Se considera(n) la(s) predominante(s).

continuación

IV. INFORMACIÓN COMPARATIVA DEL SECRETARIO CORPORATIVO³

PERFIL DEL SECRETARIO CORPORATIVO	EMPRESA EJEMPLO	RASGOS DEL SC PREDOMINANTES EN LA MUESTRA	PERFIL DEL SECRETARIO EJECUTIVO	EMPRESA EJEMPLO	RASGOS DEL SC PREDOMINANTES EN LA MUESTRA
Gerencia u órgano de pertenencia	Gerencia Legal	44% Gerencia Legal 15% Gerencia General 21% Secretaría como unidad	Posición jerárquica del SC respecto al CEO o Gerente General	Una posición	69% a una posición 18% a dos posiciones 13% a más de dos posiciones
A quien reporta sus funciones como SC*	Reporta a Directorio o Presidente	71% rinde cuentas al Directorio	Asistencia a las sesiones de Directorio	Sí, regularmente	94% asiste regularmente
Instancia que cuenta con las atribuciones para designar, remover o modificar el rol de SC	El Directorio	66% al Directorio 19% Gerente General o CEO	SC es también miembro de Directorio Labores relacionadas al material a usar en la sesión del Directorio*	No Sí cumple dicha labor	91% no es miembro 82% remite material a los Directores
Documento que regula sus funciones*	Reglamento de Directorio	59% Reglamento de Directorio 49% el Estatuto	Facultad para intervenir en las sesiones	Intervención espontánea	74% intervención espontánea 15% por requerimiento del Directorio
Normas o reglas para la evaluación del SC	Evaluable con normativa	43% lo tiene previsto en normativa 24% no previsto en normativa pero se evalúa 33% no se evalúa	Medios para compartir información al Directorio*	Remite información vía medio digital	76% usa medios digitales (correo electrónico, enlaces web)
La instancia encargada de la evaluación*	Evalúa Directorio o Presidente	52% el Directorio 48% el Gerente Gral. o CEO	Instancia en la revisión de Actas previa a la difusión*	Presidente o algún miembro de Directorio	47% el Presidente del Directorio 43% Gerente General o CEO
Frecuencia en la evaluación del SC	Anual	87% Anual	Existencia de inducción	La inducción se desarrolló de forma empírica, al momento de ir ejecutando las labores	53% inducción empírica 22% inducción formal 25% no tuvo
El SC también es Secretario de los Comités de Directorio	Sí, en todos	38% no lo es en ningún Comité 33% en algunos Comités 29% es Secretario en todos los Comités			
Relación entre Secretarios de Comités y el SC	Sí	75% coordina con Secretarios de Comités	Plan de capacitación presupuestado	No	82% de Secretarios no cuentan con uno

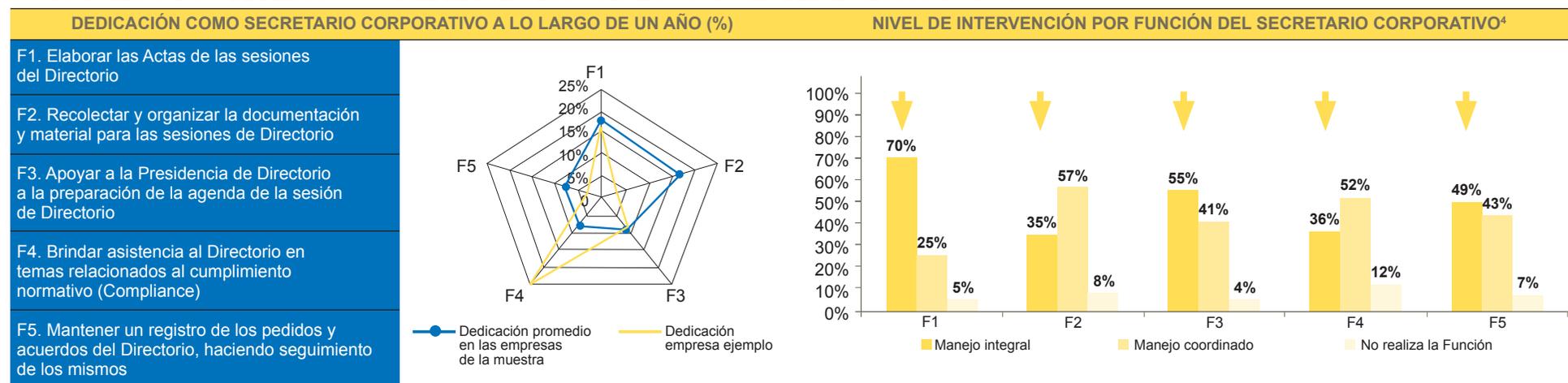
³ Ligeramente sombreado en las columnas de respuesta de la empresa en caso no coincida con aquella de mayor frecuencia o rasgo predominante obtenida de la muestra.

*Preguntas con más de una opción para marcar. Se considera(n) la(s) predominante(s).

continúa

continuación

V. PRINCIPALES RUBROS DE DEDICACIÓN Y NIVEL DE INTERVENCIÓN EN LAS FUNCIONES DEL SECRETARIO CORPORATIVO



VI. SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES FINALES

El tamaño de Directorio de la empresa es igual al promedio y se encuentra dentro del rango recomendado. El Directorio de la empresa se destaca por tener la mayoría de sus miembros independientes. En cuanto a la Secretaría Corporativa, la misma está ubicada en la Unidad de Asuntos Corporativos y Gobernanza (a diferencia de lo más común de la muestra que es la Gerencia Legal) y se asigna la función de forma exclusiva a alguno de los funcionarios de dicha área. Se diferencia la Secretaría de la empresa en cuanto que asume de manera integral las funciones de recopilar y organizar la documentación de las sesiones, y a que brinda asistencia a dicha instancia en Compliance. El Secretario también es secretario de algunos comités y cuenta con presupuesto de capacitación propio. Se identifican oportunidades de mejora o ajuste en relación a que no existe inducción al Secretario al asumir sus funciones. Finalmente, es recomendable que el Directorio evalúe la pertinencia de que su Secretario pueda ampliar sus funciones en base a las prácticas relevadas en el estudio.

⁴ Se toman 5 de las 10 funciones de mayor dedicación promedio contempladas en el estudio. La flecha indica el tipo de responsabilidad que tiene el Secretario en su institución. En caso de no aparecer, se debe a que no fue indicado en la encuesta.
*Preguntas con más de una opción para marcar. Se considera(n) la(s) predominante(s).