



committee
on workers'
capital

perfil de administrador

mayo 2017

Sobre CalSTRS

El Sistema de pensiones de docentes del estado de California (CalSTRS, por sus siglas en inglés) proporciona prestaciones de jubilación, invalidez y supervivencia para los educadores de las escuelas públicas de California. El fondo tiene aproximadamente 914.000 miembros y 202.000 millones de dólares en activos bajo gestión en febrero de 2017. CalSTRS es el mayor fondo de pensiones solamente de educadores del mundo y el segundo fondo de pensión más grande de los Estados Unidos.



El [consejo de administración de CalSTRS](#) está integrado por 12 miembros que representan a educadores en activo, educadores jubilados y representantes de empleadores:

- Tres puestos de miembros elegidos que representan a educadores en activo;
- Un miembro jubilado del CalSTRS nombrado por el gobernador de California y confirmado por el Senado;
- Tres representantes públicos nombrados por el gobernador y confirmados por el Senado;
- Un representante de la junta escolar nombrado por el gobernador y confirmado por el Senado;
- Cuatro miembros ex officio: Director de finanzas, Interventor del estado, Tesorero del estado, Superintendente de instrucción pública del estado.

Las decisiones tomadas por el consejo son ejecutadas por el equipo de CalSTRS, compuesto por más de 1.000 empleados. En junio de 2016, CalSTRS gestionaba internamente el 46 por ciento de sus activos, y el resto se delegaba a gestores de activos externos. La combinación de activos del fondo consta de inversiones en valores de renta fija, valores globales, bienes inmuebles, capital riesgo, inversiones expuestas a la inflación (p.ej. infraestructura), rendimiento absoluto (p.ej. fondos de alto riesgo) y efectivo.

La misión de CalSTRS es “garantizar el futuro financiero y conservar la confianza de los educadores de California.”

Entrevista a Sharon Hendricks

Sharon Hendricks es la vicepresidenta del consejo de administración de CalSTRS. Ocupa un puesto de miembro electo como profesora de centro formativo superior que representa a educadores en activo.

1. ¿Por qué quisiste convertirte en administradora de fondos de pensiones?

Sinceramente, ¡nunca me había interesado! Me formaron para el puesto. Creo que mi experiencia refleja que tenemos que desarrollar un grupo más amplio de dirigentes administradores. Era una joven dirigente sindical en Los Ángeles cuando un miembro del consejo me preguntó si me gustaría asistir a las reuniones del consejo como parte interesada. Empecé a asistir y observé que en las reuniones estaban presentes líderes mundiales en los campos de la economía y la política. Vi que las decisiones que tomaban los miembros del consejo eran críticas y lo importante que era tener buenos dirigentes.

Lo que me motivó para presentarme a las elecciones fue ver la naturaleza estratégica del capital de los trabajadores: se trataba del dinero de docentes, CalSTRS es el mayor fondo de pensión de docentes del mundo y parecía un cargo importante. Me pareció que se me daría bien escuchar las preocupaciones de los docentes y me interesan las finanzas. Me encontraba en el lugar adecuado, en el momento adecuado, con las personas adecuadas, y tuve mucha suerte de ser elegida por los educadores de centros formativos superiores de California para este importante puesto de liderazgo.

2. ¿Cómo reflejan las decisiones del consejo sobre cuestiones ASG y la inversión responsable los valores de los beneficiarios a los que representa?

El reto del administrador es que eres fiduciario del sistema. Puede que te importen los valores de los miembros del sistema, pero nuestros miembros no comparten un único grupo de valores. Puedes hablar con un profesor que diga “Me alegro de que ya no invirtamos en tabaco”, mientras que otro te dice “Has perdido 2.000 millones de dólares. ¿Por qué lo has hecho?” En última instancia, (como fideicomisario) administras un fondo y tus decisiones deben ir encaminadas a que el fondo crezca financieramente.

La serie de *Perfiles de administradores* de CWC presenta entrevistas con administradores de fondos de pensiones nominados por sindicatos. Discute el papel de los administradores individuales en impulsar la innovación en materia de inversión responsable en sus fondos.

perfil de administrador

En 2016, CalSTRS destinó 2.500 millones de dólares a un índice de bajas emisiones de carbono

Gráfico: http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/green_report_2016.pdf, p.8



Tenemos una política ASG que forma parte de nuestra política de inversión. En los últimos años, el consejo ha trabajado en los textos sobre cuestiones ASG y se ha asegurado de que incluyan todas nuestras clases de activos. También hemos pedido a nuestro personal que colabore con nuestros administradores externos para asegurarnos de que comparten los mismos valores que CalSTRS con respecto a los criterios ASG.

Hemos iniciado una conversación sobre los principios de inversión en el consejo. Ha sido difícil que todos estén de acuerdo porque cada administrador tiene diferentes opiniones acerca de cómo las cuestiones ASG están relacionadas con nuestro deber fiduciario. Existen desacuerdos con respecto a si ASG debería formar parte de nuestros principios de inversión. Creo que es una parte esencial de quiénes hemos sido, somos y seremos. Me alegro de informar que en nuestra reunión del consejo celebrada en abril de 2017 incluimos la valoración de los principios ASG en nuestros principios de inversión.

En los últimos años, el consejo ha ampliado su colaboración con diferentes partes interesadas. Además de los beneficiarios, hemos invitado a las reuniones del consejo a organizaciones de la sociedad civil como 350.org. Es difícil saber cómo permitir a los interesados tener una voz, cómo responder a las necesidades de nuestros miembros, qué es lo mejor para el fondo y cómo ser un buen administrador. La pregunta del millón es cómo lograrlo y es una cuestión con la que estoy lidiando. Son los asuntos de los que me gusta hablar en las redes de administradores.

3. ¿Cómo concilias los valores de los beneficiarios, tus valores personales y la necesidad de generar beneficios financieros cuando tomas decisiones?

Para mí, al final siempre se trata de cumplir mi mandato de fideicomisaria: crear valor para el fondo. Escuchamos presentaciones, damos nuestra opinión y tenemos conversaciones entre nosotros, como miembros del consejo. Pasamos mucho tiempo analizando minuciosamente cosas. Hemos tenido conflictos y desacuerdos, y surgen problemas cuando procesamos cosas. Cada miembro del consejo tiene una perspectiva diferente y, sinceramente, ¡nos eligen personas que tienen perspectivas diferentes! Aunque todos tenemos opiniones y experiencias diferentes, normalmente conseguimos crear un espacio en el que se escucha a todo el mundo porque tenemos un consejo colaborativo, inteligente y comprometido.

Me apasiona la función de liderazgo de los fideicomisarios. En un fondo del tamaño del nuestro, es fácil dejar que nuestro

personal prepare todo el material y que los administradores sigan los pasos y den el visto bueno a todo. Pero los buenos administradores no trabajan así. Ayudamos a conformar el programa. Nos aseguramos de que se nos escucha y de dirigir la conversación.

4. ¿Cuáles son los elementos clave que te permiten considerar los criterios ASG y la inversión responsable al formular políticas del consejo?

Los elementos que nos ayudan a considerar cuestiones ASG no vienen de arriba, sino de relaciones con otros socios y el papel de liderazgo de los propios administradores.

Uno de los elementos clave son las redes de administradores. Hay una red de administradores en California y también existe un foro de liderazgo de administradores, que se reúne cada año en Harvard y me ha ayudado a conformar mi forma de pensar.

Una cuestión de gobernanza que me apasiona es la presencia de mujeres y la diversidad en las juntas de las empresas. Hace poco colaboramos con State Street Global Advisors (SSgA) para organizar una serie de talleres titulada “Beyond Talk”, con el objetivo de que más mujeres ocupen puestos ejecutivos en la industria financiera y las empresas de Estados Unidos. Es un ejemplo en el que pienso que nos hemos beneficiado de una alianza. Si echas un vistazo a las juntas de las empresas de tecnología de Silicon Valley, la mayoría de ellas suelen estar integradas por hombres blancos, ¡estamos en 2017! CalSTRS desempeña un papel importante porque tenemos relaciones con estas empresas.

5. ¿Cuáles son los elementos clave que limitan tu capacidad de considerar los criterios ASG y la inversión responsable al formular políticas del consejo?

Siempre tenemos que vincular con el valor todo lo relacionado con los criterios ASG. Por supuesto, cuando me refiero al valor, la prioridad es el valor monetario. Pero somos un inversor a largo plazo, por lo que cuando decidimos destinar capital a un índice de bajas emisiones de carbono, por ejemplo, acordamos evaluar el valor a largo plazo. Incluso cinco años parece un periodo corto de tiempo.

Sé que algunos administradores no están de acuerdo conmigo, pero creo que si no sabemos cómo las cuestiones ASG van a añadir valor al sistema, es difícil convencer al consejo y al personal.

6. ¿Como administradora sindical nominada, ¿cómo recibes los llamamientos a la acción de los sindicatos en relación con cuestiones ASG?

Les escucho, me reúno con ellos y muchos de ellos son mis amigos. Los sindicatos aportaron mucho a la política sobre contratistas responsables. Pero al final dejó las cosas muy claras: el consejo toma las decisiones y aprueba la política. Es importante cultivar relaciones, pero también lo es liderar. Para ocupar mi puesto necesito gozar del respeto del resto del consejo. No puedo ser la portavoz del sindicato. No obstante, también intento ser yo misma.

Hace poco contratamos a un miembro del personal que se comunica con los interesados en nombre de nuestro personal responsable de la inversión. Ahora el personal decide caso por caso si el consejo necesita estar al corriente de algo, en función de lo importante que sea o de cómo afecte al fondo. Se supone que nos encargamos de formular políticas, no podemos abordar cada cuestión específica.

Me gustaría llegar a un punto en el que no tengamos que destacar las cuestiones ASG porque simplemente forman parte de una buena inversión. Podemos llegar más rápido si contamos con más administradores que promuevan esta agenda.

7. ¿Cuál es el momento en el que el consejo discutiera y debatiera una cuestión ASG más memorable para usted?

Estoy muy orgullosa de la decisión que tomamos recientemente de asignar 2.500 millones de dólares a un índice con bajas emisiones de carbono. Creo que tomamos una decisión prudente que podíamos defender. Indica que somos conscientes de las cuestiones fundamentales de nuestro tiempo, pero que queremos abordarlas de forma reflexiva, expresa y gradual.

8. ¿Cuáles son los obstáculos que encontraste cuando intentaste avanzar en esta área?

El fondo del índice de bajas emisiones de carbono es fruto de las conversaciones que hemos mantenido durante dos años sobre si las cuestiones ASG forman parte de nuestro deber fiduciario. Un elemento importante de ese debate fue si debemos ser más explícitos en cuanto a las cuestiones ASG o hacer lo que siempre hacemos: tener una política.

Como otras discusiones sobre cuestiones ASG, el índice de bajas emisiones de carbono se puede reducir a un punto que se plantea todo el tiempo: algunos fideicomisarios piensan que los factores ASG no forman parte de nuestro deber fiduciario. Piensan que son importantes y se preocupan por estas cuestiones, pero no creen que los datos indiquen una creación clara de valor. Muchos no piensan que los factores ASG afecten realmente al resultado final de nuestro fondo.

9. ¿Cómo resolviste el problema?

Tenemos un consejero fiduciario que responde a nuestras preguntas relativas a si algo forma parte de nuestro deber fiduciario. Recibimos mucha formación. Sinceramente, la asignación al índice de bajas emisiones de carbono fue una solución intermedia que estábamos dispuestos a probar. Como consejo, estábamos dispuestos a tantear el terreno con un vehículo que esperamos que nos dé más información en el camino.

El concepto del deber fiduciario varía si hablas con abogados que tienen una definición estricta o amplia. En última instancia, lo que quiero saber es lo que aporta valor a nuestro fondo: ¿qué ayuda a nuestro fondo a crecer desde el punto de vista monetario y a conservar su reputación de inversor institucional que es un líder mundial?

Me gustaría llegar a un punto en el que no tengamos que destacar las cuestiones ASG porque simplemente forman parte de una buena inversión. Podemos llegar más rápido si contamos con más administradores que promuevan esta agenda.

10. ¿Cuáles son algunas de las nuevas cuestiones ASG a las que se enfrentan los administradores de fondos?

Los combustibles fósiles son una cuestión evidente de la que nadie quiere hablar. La mayoría de inversores institucionales invierte en combustibles fósiles y muchas veces nos instan a salir de estas inversiones. Tenemos que idear cómo navegar ese mundo. ¿Cómo abordamos el problema de la desinversión en combustibles fósiles, adoptando al mismo tiempo un planteamiento previsor en cuanto a la energía limpia y aprovechando las oportunidades en nuestras carteras de valores?

Tenemos una participación cada vez mayor de los interesados en nuestras reuniones del consejo y los miembros se expresan más abiertamente acerca de cómo nuestro personal invierte su capital. Es un reto y una oportunidad para crear una buena comunicación con nuestros miembros.

11. ¿Cuál es el consejo que le darías a un administrador que esté interesado en mejorar las políticas ASG de su fondo?

Establece contactos con otros administradores. No tengas miedo de hacer preguntas. Pregunta a los administradores de otros fondos que están haciendo. Ser administrador es un trabajo intimidador; hay personas que pasan las 24 horas del día pensando en inversiones, aunque sea uno de los dos o tres trabajos que la mayoría de nosotros tiene. Sin embargo, el personal, los consultores y otros profesionales en el campo de la inversión no son fideicomisarios como nosotros. Siempre le digo a la gente que, como fideicomisario, tienes un voto como el resto de los miembros del consejo y tienes que hacer los deberes. Hay redes fantásticas y lugares en los que la gente trata de reunirse, así que no hay excusa para no hablar con otros administradores. Y aprende a escuchar. Escucha las opiniones de la gente y diferentes puntos de vista.