



## EVALUACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS

El desarrollo eficiente de las Juntas Directivas es fundamental para una buena gobernabilidad corporativa.

Las Juntas Directivas se enfrentan al **desafío de fortalecer su modelo de operación** para generar mayor valor a sus empresas, cumplir estándares de mercado y regulación, cubrir las expectativas de sus accionistas o simplemente por la voluntad de sus miembros en mejorar como equipo de trabajo.

La **evaluación de la Junta Directiva** es el instrumento más concreto para que este órgano puede reflexionar y generar un modelo de operación lo más eficiente posible, que permita maximizar el aporte de valor a la empresa y sus accionistas.

### Objetivos específicos del proceso:

- Identificar las fortalezas, el nivel de eficiencia y las áreas de oportunidad de mejora de la Junta Directiva y sus Directores.
- Generar mayor conocimiento, conciencia y compromiso entre los miembros de la Junta Directiva sobre buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Promover una discusión que permita ajustes en la estructura, funcionamiento y relacionamiento de la Junta Directiva.

### ALCANCE, HERRAMIENTAS Y TIPOS DE EVALUACIONES DE JUNTAS DIRECTIVAS

El proceso de evaluación de Junta Directiva presenta múltiples alternativas en torno a su alcance, herramientas y tipología. Todos estos factores deben combinarse de forma adaptada a las necesidades y situación específica de cada Junta Directiva:

**Alcance:** Puede abarcar desde únicamente el desempeño de la Junta Directiva como órgano colegiado de administración, hasta la evaluación de sus Comités y de los miembros individualmente considerados, bien a través de autoevaluaciones y/o evaluación por pares.

**Herramientas:** En función del alcance definido, se definen las herramientas más adecuadas para obtener la información necesaria para llevar a cabo el proceso:

- Análisis de documentos que recojan el modelo de operación y gobierno de la Junta Directiva.
- Cuestionarios de evaluación y análisis de Actas.
- Entrevistas personales con los Directores y otros actores.

# PROS Y CONTRAS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE EVALUACIÓN

## CONTRAS

## PROS

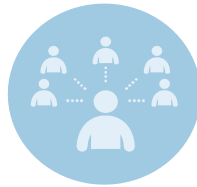
- Es usualmente la forma de dar el primer paso para Juntas Directivas que no han realizado aun este tipo de procesos.



### DIRIGIDO POR LA JUNTA DIRECTIVA

- Alto riesgo de autocomplacencia por parte de los propios Directores.
- Ausencia de confidencialidad lo que reduce la confianza a la hora de dar respuestas sinceras.
- Tendencia a ser un proceso informativo, sin un plan de refuerzo posterior.

- Permite una total confidencialidad y anonimato en la información y opiniones suministrados.
- Permite a los Directores una participación libre de conflictos de interés en el análisis de la información.
- Posibilita conocer otras experiencias que implementan compañías líderes.
- Usualmente es más concreta y efectiva sobre los cambios requeridos.



### FACILITACIÓN CON ASESORES EXTERNOS

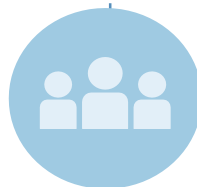
- Riesgo de que el análisis de los resultados consolidados al realizarse al interior de la Compañía arroje conclusiones equivocada por falta de experiencia en el manejo de estos datos.

- Usualmente la Administración (Equipo de Gerencia) tiene claridad sobre dónde es importante que su Junta Directiva contribuya.
- Permite a la Junta Directiva percibir si su trabajo aporta al proceso de gerencia.



### DIRIGIDO POR ASESORES EXTERNOS

- Requiere compartir información con un externo que debe generar confianza.



### REALIZADO DESDE LA ADMINISTRACIÓN

- Ausencia de confidencialidad.
- Requiere un alto nivel de madurez de la Junta Directiva y la propia Administración para transmitir retroalimentación valiosa.
- Tendencia a un enfoque “check the box” orientado al cumplimiento de funciones y competencias.

- “La cadena es tan fuerte como su eslabón más débil” y por ello en ocasiones es fundamental tener el espacio para comunicar oportunidades de mejora individual a los miembros de la Junta Directiva.



### EVALUACIÓN POR PARES

- Requiere altos niveles de compromiso, seriedad e involucramiento de todos los miembros de la Junta Directiva.

El Modelo más adecuado de evaluación depende del nivel de madurez de la Junta Directiva para reconocer sus oportunidades de mejora y generar el auto-compromiso para hacerse más eficiente.

# ¿QUÉ GENERA UNA BUENA EVALUACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA?



MAYOR CONCIENCIA DE LOS MIEMBROS EN SU ACTUAR COMO DIRECTORES.



LA OPORTUNIDAD DE IDENTIFICAR Y DISCUTIR PUNTOS DE MEJORA COMO EQUIPO.

Y EN NUESTRA EXPERIENCIA, ADICIONALMENTE CONDUCE A SOLUCIONES EN:



1. Optimización y mejoramiento de la calidad de las reuniones.



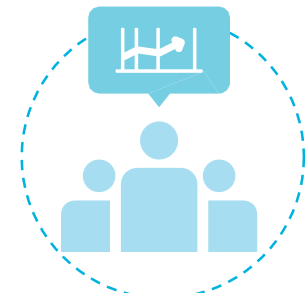
2. Mayor disciplina y organización.



3. Mayor conciencia por proteger los intereses de la compañía y de los accionistas



4. Mejor gestión de conflictos de interés.



5. Incrementar el aporte de valor desde la Junta Directiva con decisiones más estratégicas y menos operativas.

COLOMBIA

Código País (2014) – Superintendencia Financiera de Colombia

En el Código País se recomienda que la Junta evalúe anualmente la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la de sus Comités y la de los miembros individualmente considerados, incluyendo la evaluación por pares; así como la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros.



GOVERNANCE CONSULTANTS

I A A G & G C S A

## EVALUACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS

**Governance Consultants** es la alianza de las dos firmas más prestigiosas y especializadas en Gobierno Corporativo de la región. IAAG Consultoría y Corporate Finance (Madrid) & Governance Consultants S.A. (Bogotá).

En los procesos de Evaluación, Governance Consultants ofrece trabajar bajo un enfoque de fortalecimiento de las prácticas de la Junta Directiva, para que éstas agreguen mayor valor en sus roles fundamentales de direccionamiento estratégico, supervisión, control y gobierno de las organizaciones.

### NUESTRA PROPUESTA DE VALOR:

Mediante una metodología pragmática y basada en los pilares de la confidencialidad y la seguridad en la información, una Junta Directiva interesada en fortalecer su modelo de operación conoce las mejores prácticas a nivel internacional, compara su forma de operación con Juntas Directivas exitosas y promueve un diálogo interno a profundidad para generar en sus miembros el convencimiento por un mejor Gobierno Corporativo.

### ALGUNOS DE NUESTROS CLIENTES EN PROCESOS DE EVALUACIÓN:

