

Metodología de evaluación de la Junta Directiva

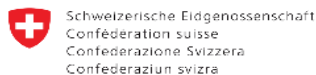
Empresas municipales de servicios públicos de Cali, EMCALI E.I.C.E E.S.P., 2020

Este producto hace parte de los entregables en el marco del contrato para diseñar e implementar un nuevo modelo de gobierno corporativo para las empresas del Programa COMPASS, suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Governance Consultants.



Programa COMPASS

Cooperación para la Mejora del Desempeño de Prestadores de Agua y Saneamiento en Colombia



Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)



**GOVERNANCE
CONSULTANTS**

Metodología de evaluación de la Junta Directiva

Sobre el proceso de evaluación de la Junta Directiva

La evaluación de los órganos de dirección es una de las prácticas de gobierno corporativo más importantes, en la medida que permite, a la Junta Directiva en su conjunto, como a sus miembros individualmente considerados, identificar aspectos por mejorar y encaminar su labor colectiva hacia un cumplimiento más efectivo.

Los principales objetivos de un proceso de evaluación de la Junta Directiva son:

- **Identificar las fortalezas actuales en la dinámica y funcionamiento de la Junta Directiva;** de tal forma que se genere un clima propicio para seguir en un proceso de evolución.
- **Mejorar el funcionamiento de la Junta Directiva,** ajustar interacciones entre diferentes elementos de enfoque, agenda, comités, roles, entre otros; y socializar buenas prácticas para implementar en la Junta.
- **Establecer áreas de mejora y las prioridades de acción** para encaminar el gobierno corporativo de la empresa hacia la creación de valor.

El presente documento desarrolla en una primera parte, los diferentes modelos de evaluación existentes; posteriormente, presenta las principales ventajas y desventajas de cada uno de estos modelos; y en tercer lugar, se presenta una propuesta de metodología de evaluación de la Junta Directiva de Empresas municipales de servicios públicos de Cali, EMCALI E.I.C.E E.S.P.

1. Consideraciones sobre modelos de evaluación de órganos de dirección

a) Modelos de evaluación de órganos de dirección

La evaluación de la Junta Directiva y sus Comités puede variar en función de la definición de la propia Junta cada año. A continuación, se presentan las tres modalidades tradicionales, bajo las cuales las empresas implementan el proceso de evaluación, así como los pros y contras de cada modelo.



Autoevaluación

- Cada miembro de la Junta Directiva realiza la evaluación de manera individual, respecto del cuerpo colegiado en su conjunto, y de su propia gestión como miembro de la Junta Directiva. Progresivamente pueden incorporarse diferentes componentes para evaluar otras perspectivas, como el manejo de comités, la profundidad de los temas, y los roles, entre otros.
- Recomendado para empresas que van a implementar por primera vez la evaluación en su Junta Directiva.
- El mecanismo recomendado para facilitar la consecución de la información es mediante cuestionarios electrónicos.



Evaluación desde Administración

- La Alta Gerencia retroalimenta a la Junta Directiva desde su perspectiva, sobre como su labor contribuye al proceso de gerencia. Este componente se complementa con los resultados y análisis de la evaluación de la Junta Directiva, aplicando cualquiera de las otras modalidades de evaluación y de desarrollo de la empresa.

- Es conveniente que sean solo los miembros de la Alta Gerencia (Gerente y Subgerentes) que participan de la Junta Directiva, los que contribuyan en este proceso.

Este modelo de evaluación se enfoca en:

- Identificar la profundidad y aporte que están teniendo los temas considerados en la Junta Directiva.
- Identificar los elementos que pueden requerir mayores niveles de sincronía entre la Alta Gerencia y la Junta Directiva; así como entre la Alta Gerencia, los Comités y la Junta Directiva.
- Establecer la visión de la Alta Gerencia sobre aspectos donde la Junta Directiva, prevé aportar mayor valor a la empresa.



- Recomendado para empresas que ya cuentan con experiencia en la implementación de procesos de evaluación en su Junta Directiva.
- Cada integrante de la Junta Directiva evalúa a cada uno de sus compañeros, mediante cuestionarios electrónicos. Para ello deberá indicar su percepción sobre la contribución del miembro de la Junta Directiva evaluado.
- Los resultados individuales se informan exclusivamente a cada miembro, guardando la confidencialidad.

Las modalidades expuestas anteriormente, pueden ser ejecutadas de manera interna, o con el acompañamiento de un facilitador externo.



Evaluación con facilitador externo

- Con el propósito que el proceso de evaluación de la Junta Directiva, independientemente de la modalidad aplicada, gane objetividad, independencia y credibilidad; es posible contar con el acompañamiento de un externo especializado.
- El rol del facilitador externo debe enfocarse en suministrar la metodología, procesar los datos obtenidos, preparar un reporte consolidado confidencial al Comité responsable y posteriormente, presentar las conclusiones y consideraciones de mejora con base en el conocimiento experto a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia.
- Debe existir un compromiso de confidencialidad e independencia. La información entregada por los miembros de la Junta Directiva y Alta Gerencia, es enviada directamente al consultor, y no es compartida con ningún miembro de la administración, ni externamente.

El modelo más adecuado de evaluación depende del nivel de madurez del órgano de dirección para emprender este camino que le debe permitir identificar sus oportunidades de mejora y generar el auto-compromiso (individual y colectivo) para hacerse más eficiente.

El proceso de evaluación de la Junta Directiva, es responsabilidad del Comité de Gobierno Corporativo y del Presidente de la Junta Directiva. En general, los procesos de evaluación, independientemente de la modalidad aplicada pueden surtirse mediante los siguientes 4 pasos:



1. Diligenciamiento de cuestionarios electrónicos por parte de los miembros de la Junta Directiva/Alta Gerencia.
2. En algunas ocasiones, pueden realizarse entrevistas con los miembros de la Junta Directiva y/o Alta Gerencia con el propósito de conocer las percepciones sobre los diferentes temas de la evaluación.
3. El procesamiento de los datos producto de cuestionarios y entrevistas, debe ser realizado con criterios de rigurosidad y confidencialidad.
4. Finalmente, la información procesada debe consolidarse en un reporte de evaluación concreto, que permita identificar las oportunidades de mejora para el cuerpo colegiado.



b) Pros y contras de los modelos de evaluación

En términos generales, la implementación de un buen proceso de evaluación de la Junta Directiva puede generar los siguientes beneficios:

- Mayor conciencia de los miembros en su actuar como miembros de Junta Directiva. Progresivamente esta dimensión individual debe gestar una cultura de desempeño y rendición de cuentas en la Junta Directiva.
- La oportunidad de identificar y discutir puntos de mejora como equipo, de tal forma que la propia Junta Directiva acuerde sobre elementos de mejora para su accionar.
- Ajustar temas y énfasis de los planes anuales de la Junta Directiva. De tal manera que el plan anual se vea afectada en profundidad o nuevos temas para las siguientes sesiones (ver documento sobre Lineamientos para estructuración del plan anual).
- Optimizar los tiempos y la operatividad de las reuniones. Con el objetivo que el accionar colectivo de la Junta Directiva se enfoque efectivamente hacia el cumplimiento de sus deberes (ver documento de Modelo Operativo de la Junta Directiva).
- Activar reflexiones sobre la forma de interacción entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia. De tal manera que se soliciten ajustes a la información, interacción, profundidad de los temas y otros respecto de lo presentado por la Alta Gerencia a la Junta Directiva.
- Mayor conciencia de los miembros por proteger los intereses de la empresa y gestionar los conflictos de interés. La evaluación puede conducir a que se identifiquen eventuales o aparentes conflictos de interés que no han sido discutidos a nivel de la Junta Directiva.
- Incrementar el aporte de valor desde la Junta Directiva con mejores decisiones. En general, la evaluación debe conducir a fortalecer el proceso de toma de decisión de la Junta Directiva.

En la Tabla 1, se presentan los principales beneficios (pros) y desventajas (contras) de los modelos de evaluación, en función de los momentos de la empresa.

Tabla 1. Pros y Contras de los Modelos de Evaluación

Modelo	Pros 	Contras 
Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> Es usualmente la forma de dar el primer paso hacia un modelo de evaluación de la Junta Directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de autocomplacencia por los propios miembros de Junta Directiva.
Evaluación con Facilitador Externo	<ul style="list-style-type: none"> Es más fácil que los miembros de la Junta Directiva sean más sinceros y profundos sobre los ajustes que se requieren Con el propósito que el proceso de evaluación de la Junta Directiva, independientemente de la modalidad aplicada, gane objetividad, independencia y credibilidad; es posible contar con el acompañamiento de un externo especializado 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere compartir información con un externo que debe generar confianza.
Evaluación desde la Administración / Alta Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Permite a la Junta Directiva percibir si su trabajo aporta al proceso de gerencia. Usualmente, las gerencias tienen mayor claridad sobre dónde es importante que la Junta Directiva contribuya. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere un alto nivel de madurez de la Junta Directiva y la propia Alta Gerencia para transmitir retroalimentación valiosa.
Evaluación de Pares	<ul style="list-style-type: none"> Genera espacios para comunicar oportunidades de mejora individual, a todos los miembros de la Junta Directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere altos niveles de compromiso, seriedad e involucramiento de todos los miembros de la Junta Directiva para retroalimentar a sus compañeros.

Modelo	Pros	Contras
		<ul style="list-style-type: none">• La implementación de la metodología puede generar resistencias entre miembros de la Junta Directiva.

2. Propuesta de evaluación de la Junta Directiva

El objetivo de este apartado es recomendar los modelos y el plan de trabajo para la implementación del proceso de evaluación de la Junta Directiva.

El proceso de evaluación recomendado parte de la base de un sistema progresivo, de tal forma que durante el primer proceso de evaluación de la Junta Directiva se aplique un modelo de autoevaluación, con el acompañamiento de un facilitador externo en la Junta Directiva. Este proceso de evaluación de la Junta Directiva de Empresas municipales de servicios públicos de Cali será desarrollado en el marco del proyecto de gobierno corporativo del Programa Compass.

Posteriormente, se recomienda complementar el proceso de evaluación con la aplicación de evaluación desde la Alta Gerencia (año 2).

La metodología para la ejecución del proceso de evaluación de la Junta Directiva, así como la implementación de sus modelos, se presenta a continuación:

a) Sobre Proceso de Evaluación

El proceso consolidado de evaluación de la Junta Directiva propuesto establece las fases, cronograma y responsables de su ejecución, y las diferentes actividades que integran los modelos de evaluación.

Tabla 2. Proceso consolidado de evaluación de la Junta Directiva

Nº	Actividades	Auto-evaluación	Evaluación desde la Alta Gerencia	Responsable	
				Con facilitador externo	Sin facilitador externo
Fase I. Diligenciamiento de cuestionarios electrónicos					
1	Anuncio de realización de la evaluación a la Junta Directiva.	X	X	Presidente de la Junta Directiva	Presidente de la Junta Directiva
2	Revisión y ajustes a los cuestionarios de evaluación.	X	X	Facilitador Externo	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
3	Envío del cuestionario de auto-evaluación a los miembros de la Junta Directiva para su diligenciamiento.	X		Secretario de la Junta Directiva	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
4	Envío del cuestionario de evaluación a la Alta Gerencia para la evaluación de la Junta Directiva (óptica Alta Gerencia).	X	X	Secretario de la Junta Directiva	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
5	Envío del cuestionario de evaluación por pares a miembros de la Junta Directiva para su diligenciamiento y/o realización de entrevistas.	X		Secretario de la Junta Directiva	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
Fase II. Recopilación de Información					

Nº	Actividades	Auto-evaluación	Evaluación desde la Alta Gerencia	Responsable	
				Con facilitador externo	Sin facilitador externo
6	Revisión de actas: seguimiento a asistencia, análisis de temas.	X		Facilitador Externo	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
7	Revisión de data sobre operación de la Junta Directiva: duración de las sesiones, envío de información previo a las sesiones, etc.	X		Facilitador Externo	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
8	Recepción de cuestionarios de evaluación diligenciados:			Facilitador Externo	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
	Autoevaluación de la Junta Directiva	X			
	Evaluación óptica Alta Gerencia		X		
9	Entrevistas a miembros de la Junta Directiva, sobre funcionamiento del órgano.	X		Facilitador Externo	No aplica
10	Entrevistas a miembros de la Alta Gerencia, sobre funcionamiento de la Junta Directiva.		X	Facilitador Externo	No aplica
Fase III. Análisis de Resultados					

Nº	Actividades	Auto-evaluación	Evaluación desde la Alta Gerencia	Responsable	
				Con facilitador externo	Sin facilitador externo
11	Consolidación y análisis de los resultados de la evaluación.	X	X	Facilitador Externo	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
12	Preparación de informes y presentaciones.	X	X	Facilitador Externo	Miembro de la Alta Gerencia (Responsable Jurídico)
Fase IV. Presentación de Resultados					
13	Realización de taller de resultados de la evaluación con la Junta Directiva (entrega oficial de resultados de la evaluación).	X	X	Facilitador Externo	Presidente de la Junta Directiva
14	Realización de reuniones individuales con los miembros de Junta para socialización de resultados de la evaluación de Pares o entrega individual por correo	X	X	Facilitador Externo	Presidente de la Junta Directiva
Fase V. Formulación de Plan de Fortalecimiento					
15	Realización de taller para la formulación del Plan de Fortalecimiento de la Junta Directiva.	X	X	Facilitador Externo	Presidente y Secretario de la Junta Directiva

b) Sobre tiempos para la implementación de la Evaluación de la Junta Directiva

Tradicionalmente, para efectos de implementación de las distintas modalidades de evaluación, se recomienda realizar la evaluación de la Junta Directiva en el último bimestre del año o primer bimestre del año fiscal siguiente a evaluarse.

Tabla 3. Periodicidad de implementación

Modalidad de Evaluación	Periodicidad
Autoevaluación	Anual
Evaluación desde la óptica de la Alta Gerencia.	Anual
Facilitación de evaluación con externos.	Cada 2 años

3. Consideraciones sobre la aplicación del proceso de evaluación

Complementario al proceso de evaluación presentado anteriormente, y para efectos de surtir efectivamente la evaluación de la Junta Directiva (independientemente de la modalidad de evaluación aplicada), es recomendable tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El desempeño de la Junta Directiva será valorado en función de los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios electrónicos, entrevistas, y revisión documental (actas y data sobre operación de la Junta Directiva).

En este sentido, es fundamental tener presente que los cuestionarios deben ser enviados por correo electrónico a cada uno de los miembros de la Junta Directiva y/o Alta Gerencia, según aplique, indicando la fecha de cierre del cuestionario y el contacto de la persona responsable para atender cualquier duda o requerimiento por parte de los miembros.

- Una vez adelantada la fase de levantamiento y recopilación de información, se debe proceder con el respectivo proceso de consolidación

y análisis de los resultados, por parte del responsable o el facilitador externo según aplique. Lo anterior, en función de la modalidad de evaluación como se expone a continuación:

Autoevaluación de la Junta Directiva y Evaluación desde la Alta Gerencia. Para estas modalidades de evaluación, se recomienda analizar los resultados de la Junta Directiva a partir de las siguientes 5 dimensiones. El resultado debe permitir analizar la visión interna de la Junta Directiva sobre cada dimensión, así como establecer las asimetrías de visiones entre estas dos instancias de gobierno (Junta Directiva vs. Alta Gerencia) en la dimensión de aporte y enfoque de temas.



Evaluación por Pares. Para esta modalidad de evaluación se recomienda analizar los resultados en función de las siguientes 5 dimensiones:

Entendimiento	Comprensión integral de la naturaleza del negocio, sus áreas de acción y sus desafíos estratégicos.
Asertividad	Planteamiento de posiciones atendiendo el equilibrio adecuado entre desempeño social y económico.
Preparación	Compromiso para realizar su labor y asistencia a las reuniones bien preparado.

Aporte	Creación y aporte de valor a los temas analizados y aporta opciones innovadoras para construir mejores decisiones a nivel de la Junta Directiva.
Posiciones Constructivas	Intervenciones concretas y constructivas, que facilitan una dinámica adecuada para cumplir la labor de la Junta Directiva.

- Sobre comentarios textuales de los miembros. En los reportes de evaluación (de cualquier modalidad), también resulta útil la incorporación textual de los comentarios realizados por los miembros de la Junta Directiva o Alta Gerencia. Esto con el propósito de reforzar y contrastar determinados resultados o posiciones.
- La fase de presentación de los resultados de la evaluación debe contemplar presentación de resultados de la evaluación con la Junta Directiva (entrega oficial de resultados en las modalidades de autoevaluación y evaluación desde la Alta Gerencia).

Entre tanto, la presentación de los resultados de la evaluación por Pares debe contemplar el envío confidencial de resultados, o mediante reuniones individuales con los miembros de la Junta Directiva.

- El análisis de los resultados de las modalidades de autoevaluación o evaluación desde la Alta Gerencia, deben conducir a la formulación de un “Plan de Fortalecimiento de la Junta Directiva”, que permita tomar acciones de mejora en torno a la operación y funcionamiento eficiente de la Junta Directiva, enfocado especialmente en las dimensiones con bajos resultados.

Por su parte, el análisis de los resultados de la “Evaluación por Pares” debe permitir un ejercicio de retroalimentación respecto de la participación y contribución de cada miembro de la Junta Directiva, a fin de establecer procesos individualizados de mejoramiento que contribuyan al desempeño general de la Junta Directiva.

Anexo 1. Formulario de Autoevaluación de la Junta Directiva

1. Autoevaluación del desempeño como miembro de la Junta Directiva								
Ítem		Calificación						Comentario
1	Cuenta con conocimiento suficiente de las realidades y desafíos estratégicos de la Empresa.	1	2	3	4	5	NA	
2	Actúa con diligencia y toma decisiones con independencia y objetividad.	1	2	3	4	5	NA	
3	Prepara adecuadamente los materiales previo a las reuniones de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
4	Cuenta con el tiempo suficiente para dar cumplimiento a sus responsabilidades (antes, durante y entre de las reuniones).	1	2	3	4	5	NA	
5	Asiste cumplidamente a las reuniones (desde el inicio hasta el cierre de las reuniones).	1	2	3	4	5	NA	
6	Participa activamente y aporta a las discusiones, de manera asertiva y constructiva, no solo con preguntas sino con respuestas, orientado hacia los objetivos estratégicos de la Empresa y en beneficio de sus procesos misionales.	1	2	3	4	5	NA	

7	Cuando conoce que puede existir un conflicto de interés (aparente, material o potencial), Usted lo revela antes de participar en cualquier discusión y/o decisión.	1	2	3	4	5	NA
8	Actúa velando por el interés de la Empresa, con independencia de la calidad que ostente al interior de la Junta Directiva o respecto de su vinculación con algún grupo de interés.	1	2	3	4	5	NA
9	Conoce la normatividad ética, legal, regulatoria y de gobierno corporativo de la Empresa.	1	2	3	4	5	NA
10	Maneja responsablemente la información privilegiada / confidencial que conoce con ocasión de su participación en la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA
11	La remuneración a su labor como miembro de la Junta Directiva es adecuada.	1	2	3	4	5	NA

2. Desempeño de la Junta Directiva como cuerpo colegiado

Ítem		Calificación						Comentario
12	La Junta Directiva revisa de manera crítica las explicaciones e información proporcionada por la Alta Gerencia y toma de	1	2	3	4	5	NA	

	decisiones de manera independiente.						
13	La Junta Directiva evalúa los temas estratégicos con suficiente profundidad, de tal forma que se desprendan directrices claras.	1	2	3	4	5	NA
14	La Junta Directiva comprende las diferencias entre gobernanza (dirección) y gerencia; de tal forma que no intenta co-gerenciar la empresa. Entiéndase gobernanza como el proceso de direccionamiento y control de la empresa.	1	2	3	4	5	NA
15	La Junta Directiva actúa con independencia y objetividad frente al equipo ejecutivo de la Empresa.	1	2	3	4	5	NA
16	La Junta Directiva como órgano colegiado tiene la composición y balance adecuado de habilidades y conocimientos para cumplir con las necesidades de la Empresa.	1	2	3	4	5	NA
17	La Junta Directiva adopta decisiones suficientemente informadas, discutidas y analizadas.	1	2	3	4	5	NA

18	Las reuniones tienen una comunicación abierta para la discusión y una participación a profundidad de sus miembros.	1	2	3	4	5	NA
19	Las reuniones de la Junta Directiva conducen a un proceso de toma de decisiones que aporta valor.	1	2	3	4	5	NA
20	La Junta Directiva está altamente comprometida con el desarrollo de la Empresa y todos sus miembros aportan al desarrollo de la Empresa.	1	2	3	4	5	NA
21	La Junta Directiva cuando controla y evalúa la gestión de la Administración lo hace de forma consistente, justa y con elementos objetivos que contribuyen al desarrollo del equipo directivo.	1	2	3	4	5	NA
22	La Junta Directiva administra con rigurosidad los conflictos de interés (identificando eventuales conflictos de interés de los miembros de la Junta Directiva, contando con definiciones para gestionarlos y en general, administrándolos de manera efectiva).	1	2	3	4	5	NA

23	La Junta Directiva trabaja en equipo y tiene un nivel de confianza suficiente con la Administración para hacer que el proceso de dirección y control de la empresa sea efectivo.	1	2	3	4	5	NA	
3. Funcionamiento y operatividad de la Junta Directiva								
Ítem		Calificación						Comentario
24	El desarrollo de las reuniones es eficiente y se ocupa de todos los temas del orden del día.	1	2	3	4	5	NA	
25	El rigor, disciplina y efectividad de la Junta Directiva es adecuado.	1	2	3	4	5	NA	
26	La información entregada a la Junta Directiva es oportuna y suficiente (tanto antes, como durante las reuniones).	1	2	3	4	5	NA	
27	El número de sesiones celebradas al año y la duración de cada sesión es conveniente, y le permite a la Junta Directiva tratar todos los asuntos estratégicos de la Empresa.	1	2	3	4	5	NA	
28	La forma de presentar los temas por parte de la Alta Gerencia, durante la sesión, es efectiva y facilita la discusión y toma de decisiones de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	

29	El tiempo destinado a los temas es proporcional a su nivel de importancia.	1	2	3	4	5	NA
30	Los horarios, frecuencia y extensión de tiempo de las reuniones son adecuados.	1	2	3	4	5	NA
31	La Plan de las reuniones es de calidad y responde adecuadamente al aporte que puede realizar a la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA
32	La Junta Directiva se apoya en asesores o contactos externos cuando lo considera pertinente para tomar decisiones.	1	2	3	4	5	NA

4. Pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados

Ítem	Calificación	Comentario				
33. Desde su perspectiva, el nivel de discusión y profundidad que le da la Junta Directiva a los siguientes temas es: Para la respuesta deberá tener en cuenta la siguiente escala: 3 - Un nivel adecuado de tiempo y profundidad de la discusión del tema (mejor respuesta). 2 - Excesiva discusión o tiempo empleado para la importancia del tema. 1 - Insuficiente tiempo o profundidad para la importancia del tema.						
a)	Direccionamiento estratégico	1	2	3		
b)	Desarrollo y avance de los proyectos estratégicos de la Empresa	1	2	3		
c)	Oportunidades de crecimiento y negocio	1	2	3		
d)	Perspectiva y plan financiero a largo plazo	1	2	3		
e)	Informes de auditoría	1	2	3		

f)	Análisis y seguimiento a los riesgos operativos, financieros y estratégicos que enfrenta la Empresa	1	2	3				
g)	Temas legales, regulatorios y de gobierno corporativo	1	2	3				
h)	Seguimiento a decisiones / acuerdos de la Junta Directiva	1	2	3				
i)	Políticas de manejo del recurso humano (Alta Gerencia).	1	2	3				
5. Rol del Presidente y Secretario de la Junta Directiva								
Ítem		Calificación						Comentario
34	El Presidente de la Junta Directiva ejerce liderazgo en el cuerpo colegiado, moderando las sesiones, dirigiendo los debates y sometiendo a votación los asuntos cuando hay suficiente claridad.	1	2	3	4	5	NA	
35	El Presidente de la Junta Directiva demuestra compromiso y responsabilidad con su designación.	1	2	3	4	5	NA	
36	El Presidente de la Junta Directiva asegura un trato equitativo a todos los miembros de la misma.	1	2	3	4	5	NA	
37	El Presidente de la Junta Directiva mantiene las discusiones enfocadas en los asuntos de importancia para la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	

38	El Secretario de la Junta Directiva vela de manera efectiva por el cumplimiento de la regulación, buenas prácticas y normas internas que son responsabilidad de la Junta Directiva, y realiza un registro fiel de las sesiones, sus decisiones y principales debates.	1	2	3	4	5	NA	
39	El Secretario entrega información oportuna y de calidad antes, durante y después de las sesiones de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
6. Desempeño de la Alta Gerencia								
Ítem		Calificación					Comentario	
40	La Gerencia establece objetivos y planes a futuro que satisfacen las expectativas de accionistas, Junta Directiva y otros grupos de interés.	1	2	3	4	5	NA	
41	La Gerencia establece de manera adecuada los objetivos financieros y propende efectivamente por la consecución de los resultados.	1	2	3	4	5	NA	
42	La Gerencia desarrolla, atrae, retiene, motiva y supervisa un equipo de alta gerencia capaz de cumplir con las	1	2	3	4	5	NA	

	expectativas y objetivos del Calidad.							
43	La participación de la Alta Gerencia (Gerente y Subgerentes) en la dinámica de las sesiones de la Junta Directiva y los Comités es efectiva.	1	2	3	4	5	NA	
44	La Gerencia trabaja en conjunto con la Junta Directiva para obtener los mejores resultados para la Empresa.	1	2	3	4	5	NA	
45	La Gerencia proporciona información clara, oportuna, suficiente y actualizada sobre el sector, la empresa y su relación con el entorno, que le permiten tener suficiente contexto a la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
7. Gestión de los comités de la Junta Directiva								
	Ítem	Calificación					Comentario	
46	Considera que los comités son un mecanismo efectivo que facilita y agiliza la toma de decisiones de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
47	El nivel de sincronía y confianza entre la Junta Directiva y los Comités es adecuado (no se repiten discusiones) y existe claridad interna respecto del marco de actuación de los Comités.	1	2	3	4	5	NA	

48	Considera que el número, conformación y funciones de los actuales comités de la Junta Directiva son los requeridos por la Empresa.	1	2	3	4	5	NA	
Los siguientes Comités contribuyen a que las decisiones a nivel de la Junta Directiva sean de mejor calidad, a partir de buenos análisis y recomendaciones concretas.								
49	Comité de Auditoría	1	2	3	4	5	NA	
50	Comité de Gobierno Corporativo	1	2	3	4	5	NA	
51	Comité de Proyectos Estratégicos	1	2	3	4	5	NA	
52	Si Usted pertenece al Comité Auditoría , por favor indique su visión según los siguientes criterios:							
a)	Los temas tratados en el comité son analizados con suficiente dedicación para dar recomendaciones adecuadas a la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
b)	Los horarios, frecuencia, duración y asistencia de los miembros del Comité es adecuada.	1	2	3	4	5	NA	
c)	Cuenta con información suficiente, oportuna y de calidad para cumplir correctamente con su papel.	1	2	3	4	5	NA	

d)	Las reuniones del Comité son lideradas y moderadas adecuadamente.	1	2	3	4	5	NA	
e)	Las propuestas y recomendaciones del Comité son generalmente aceptadas por la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
53	Si Usted pertenece al Comité de Gobierno Corporativo , por favor indique su visión según los siguientes criterios:							
a)	Los temas tratados en el comité son analizados con suficiente dedicación para dar recomendaciones adecuadas a la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
b)	Los horarios, frecuencia, duración y asistencia de los miembros del Comité es adecuada.	1	2	3	4	5	NA	
c)	Cuenta con información suficiente, oportuna y de calidad para cumplir correctamente con su papel.	1	2	3	4	5	NA	
d)	Las reuniones del Comité son lideradas y moderadas adecuadamente.	1	2	3	4	5	NA	
e)	Las propuestas y recomendaciones del Comité son generalmente aceptadas por la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
54	Si Usted pertenece al Comité de Proyectos Estratégicos , por favor indique su visión según los siguientes criterios:							
a)	Los temas tratados en el comité son analizados con suficiente dedicación para	1	2	3	4	5	NA	

	dar recomendaciones adecuadas a la Junta Directiva.						
b)	Los horarios, frecuencia, duración y asistencia de los miembros del Comité es adecuada.	1	2	3	4	5	NA
c)	Cuenta con información suficiente, oportuna y de calidad para cumplir correctamente con su papel.	1	2	3	4	5	NA
d)	Las reuniones del Comité son lideradas y moderadas adecuadamente.	1	2	3	4	5	NA
e)	Las propuestas y recomendaciones del Comité son generalmente aceptadas por la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA

Observaciones y comentarios generales

Anexo 2. Formulario de Evaluación desde la Alta Gerencia

1. Desempeño y efectividad de la Junta Directiva como cuerpo colegiado								
Ítem		Calificación						Comentario
1	La Junta Directiva se enfoca en actividades y decisiones que le agregan valor a la Empresa.	1	2	3	4	5	NA	
2	La Junta Directiva comprende las diferencias entre gobernanza (dirección) y gerencia; de tal forma que no intenta co-gerenciar la Empresa. <i>Entiéndase gobernanza como el proceso de direccionamiento y control de la Empresa.</i>	1	2	3	4	5	NA	
3	Los miembros de la Junta Directiva son claros, concisos y constructivos en sus intervenciones e imprimen una buena dinámica de trabajo con la Alta Gerencia.	1	2	3	4	5	NA	
4	La Junta Directiva hace equipo y tiene un nivel de confianza suficiente con la Alta Gerencia para hacer que el proceso de dirección y control de la Empresa sea efectivo.	1	2	3	4	5	NA	
5	La Junta Directiva cuando controla y evalúa la gestión de la Alta Gerencia lo hace de forma	1	2	3	4	5	NA	

	consistente, justa y con elementos objetivos.							
6	La Junta Directiva reta constructivamente a la Alta Gerencia para tomar mejores decisiones.	1	2	3	4	5	NA	
7	En general el aporte y la efectividad de la Junta Directiva es adecuado y cumple con las expectativas.	1	2	3	4	5	NA	

2. Caracterización de la Junta Directiva

Ítem		Calificación					Comentario	
8	Foco Estratégico	1	2	3	4	5	NA	
9	Foco Operativo	1	2	3	4	5	NA	
10	Foco Financiero	1	2	3	4	5	NA	
11	Foco Auditoria y Control	1	2	3	4	5	NA	

3. Nivel de discusión y profundidad del tratamiento de temas

Ítem		Calificación			Comentario
<p>12. Desde su perspectiva, el nivel de discusión y profundidad que le da la Junta Directiva a los siguientes temas es: Para la respuesta deberá tener en cuenta la siguiente escala: 3 - Un nivel adecuado de tiempo y profundidad de la discusión del tema (mejor respuesta). 2 - Excesiva discusión o tiempo empleado para la importancia del tema. 1 - Insuficiente tiempo o profundidad para la importancia del tema.</p>					
a)	Direccionamiento estratégico	1	2	3	
b)	Desarrollo y avance de los proyectos estratégicos de la Empresa	1	2	3	
c)	Oportunidades de crecimiento y negocio	1	2	3	
d)	Perspectiva y plan financiero a largo plazo	1	2	3	

e)	Informes de auditoría	1	2	3			
f)	Análisis y seguimiento a los riesgos operativos, financieros y estratégicos que enfrenta de la Empresa	1	2	3			
g)	Temas legales, regulatorios y de gobierno corporativo	1	2	3			
h)	Seguimiento a decisiones / acuerdos de la Junta Directiva	1	2	3			
i)	Políticas de manejo del recurso humano (Alta Gerencia).	1	2	3			
4. Rol del Presidente y Secretario de la Junta Directiva							
Ítem		Calificación					Comentario
13	Usted entrega oportunamente a Secretaria General la información para su envío a los miembros de la Junta Directiva previo a las reuniones, y es la misma que presenta durante la sesión.	1	2	3	4	5	NA
14	Las presentaciones que realiza a la Junta Directiva son ejecutivas, claras y concisas, de manera que transmiten de manera efectiva el mensaje de la presentación y cumplen con los tiempos asignados.	1	2	3	4	5	NA
15	Tiene claridad acerca de los temas que debe	1	2	3	4	5	NA

	presentar a la Junta Directiva durante el año.							
5. Desempeño y aporte de los Comités de la Junta Directiva								
Ítem		Calificación						Comentario
16	Los Comités son un mecanismo efectivo de asesoría que facilita y agiliza la toma de decisiones de la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	
17	Los temas tratados en el comité son analizados con suficiente dedicación para dar recomendaciones adecuadas a la Junta Directiva.	1	2	3	4	5	NA	

Observaciones y comentarios generales	



GOVERNANCE CONSULTANTS

I A A G & G C S A

Governance Consultants S.A.

www.governanceconsultants.com

Carrera 11 # 86 - 60

Teléfono: +57 (1) 474 43 99

Bogotá, Colombia