



# IGCP

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO-PANAMÁ

## Guía de Evaluación de Juntas Directivas

## **INTRODUCCION**

*4 de septiembre de 2020.*

*En el año 2010, el Instituto de Gobierno Corporativo – Panamá (IGCP) publicó la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, en donde se presentaban los diversos aspectos alineados con los principios de Gobierno Corporativo y cuyo objetivo era el de asistir a los directores de empresas en el cumplimiento y desempeño de sus funciones, con particular referencia a la creación de valor a los accionistas, la mejora del desempeño de la empresa, directores y funcionarios, asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo y facilitar el acceso a capitales en términos y condiciones más favorables.*

*Más recientemente, el 11 de febrero de 2020, el Comité de Capacitación del IGCP, compuesto por Carlos Barsallo (Presidente del comité), Marcelo Deschamps, Coralia Montenegro, José Vega y Ana Lucrecia Tovar, comenzaron el trabajo para una Evaluación de Directores y Directivas, tomando como base trabajos ya efectuados por Marcelo Deschamps (quien es especialista en el tema) por lo que a través de diversas sesiones se llegó a la creación de una Guía acorde al sistema panameño.*

*Ese documento fue sometido a la directiva del IGCP en ese momento (presidida por Maruquel Pabón de Ramírez) y posteriormente fue presentado preliminarmente por Marcelo Deschamps en un evento gratuito (webinar), donde se trató el contenido y la finalidad del tema,*

*habiendo una gran asistencia de personas quienes dieron una gran aceptación, lo cual entonces condujo a la preparación de un seminario-taller que se dictó el 27 de agosto de 2020, en donde se hizo una presentación más detallada y enfocada en la importancia que representa para las empresas la realización de los procesos de evaluación de los Directores y las Directivas como parte de la revisión, actualización y la incorporación de mejoras que representen decisiones más efectivas de las directivas y un mejor funcionamiento de todos los aspectos del Gobierno Corporativo.*

*Es por ello que el IGCP presenta al público esta **GUÍA DE EVALUACION DE JUNTAS DIRECTIVAS**, la cual se espera sirva como un instrumento de ayuda y consulta para la realización de esos procesos de evaluación que pudieran realizarse como parte de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.*

## Guía de Evaluación de Juntas Directivas

### ¿Qué es el gobierno corporativo?

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE)

El gobierno corporativo comprende las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital. (International Finance Corporation - IFC)

También podría definirse como "... el conjunto de normas y conductas por el cual la misma es dirigida y controlada; incluye la manera por la

cual se rigen las relaciones entre los accionistas, la junta directiva y la gerencia de la empresa”. (Instituto de Gobierno Corporativo – Panamá)

## 1. Lo que se espera de la Junta Directiva

La Junta Directiva es el elemento central y fundamental del buen gobierno Corporativo, y representa su esencia. En ella deben concentrarse todos los esfuerzos de transparencia, ecuanimidad, eficiencia y profesionalismo, para ejemplo de todos los funcionarios de la sociedad. El desempeño de éstos siempre será reflejo del órgano que dirige la sociedad. (IGC-P).

El Artículo 444 del Código de Comercio establece la responsabilidad general de los directores de una sociedad anónima.

“Los directores no contraerán responsabilidad personal por las obligaciones de la sociedad, pero responderán personal o solidariamente, según el caso, para con ella y para con los terceros: de la efectividad de los pagos que aparezcan hechos por los socios, de la existencia real de los dividendos acordados, del buen manejo de la contabilidad y en general de la ejecución o mal desempeño del mandato o de la violación de las leyes, pacto social, estatutos o acuerdos de la asamblea general. Quedarán exentos de responsabilidad los directores que hubieren protestado en tiempo hábil contra la resolución de la

mayoría o los que no hubieren asistido con causa justificada. La responsabilidad sólo podrá ser exigida en virtud de un acuerdo de la asamblea general de accionistas.”

Aparte del Art. 444 del Código de Comercio, el Artículo 64 de la Ley 32 de 1927 establece que los directores responden ante los acreedores de la sociedad, en los siguientes casos:

1. Cuando se declara o se paga cualquier dividendo o distribución del activo tal manera que reduzca el valor de los bienes de la compañía a menos de la cantidad de su pasivo, incluyendo en este el capital social;
2. Cuando se reduce indebidamente el monto del capital social;
3. Cuando se da alguna declaración o se rinde algún informe falso en algún punto sustancial, con conocimiento de que con ello se afecta el capital social o de que la declaración o el informe son falsos.

La Junta Directiva es responsable de:

- a. Identificar, discutir y garantizar la difusión de valores y principios de la organización. Debe definir estrategias y tomar decisiones que protejan y valoraran la organización, optimizar el retorno de la inversión a largo plazo, y buscar un equilibrio entre las expectativas de las partes interesadas;

- b. Promover una cultura organizacional centrada en los valores y principios de la organización y proporcionar un entorno en el que las personas pueden expresar pensamientos disonantes y discutir dilemas éticos;
- c. Establecer formas de monitorear permanentemente si las decisiones y acciones comerciales están alineados con sus principios y valores. En caso de desviaciones, debe proponer las medidas correctivas y, en última instancia, punitivo, previsto en el código de conducta;
- d. Asegurarse de que cada parte interesada reciba un beneficio apropiado y proporcional al vínculo que tiene con la organización y el riesgo al que está expuesto;
- e. Discutir y definir claramente el propósito, principios y valores de la organización y velar por ellos;
- f. Preservar, reforzar o, si es necesario, promover transformaciones en la cultura y identidad de la organización;
- g. Proporcionar dirección estratégica, monitorear y apoyar a la junta en la implementación acciones estratégicas;

- h. Fomentar la reflexión estratégica constante y vigilar los cambios en el entorno;
- i. Fortalecer continuamente las habilidades organizativas, agregar nuevas que necesario para enfrentar desafíos estratégicos o reformularlos
- j. Seleccionar al director ejecutivo y aprobar el nombramiento de los otros miembros de la junta;
- k. Planificar el proceso de sucesión de los directores, el CEO y la junta ejecutiva;
- l. Aprobar políticas y pautas que afectan a la organización en su conjunto;
- m. Definir la política de compensación e incentivos de la junta en su conjunto, los objetivos y los objetivos del CEO, y evaluar su desempeño;
- n. Asegurar que la junta desarrolle una política de atracción, desarrollo y retención talentos que están alineados con las necesidades estratégicas de la organización;



- o. Monitorear el desempeño financiero y operativo y el desempeño de la organización;
- p. Asegurar que la junta identifique, mitigue y monitoree los riesgos de la organización, así como la integridad del sistema de control interno;
- q. Estar permanentemente atento a las externalidades generadas por el desempeño de la organización, así como escuchar atentamente a las partes interesadas para adaptar el desempeño de la compañía;
- r. Garantizar la búsqueda e implementación de tecnologías y procesos innovadores que mantienen a la organización competitiva, actualizada a las prácticas del mercado y gobernanza;
- s. Participar en la decisión de proyectos de inversión de capital que tengan impacto relevante para el valor de la organización;
- t. Aprobar fusiones y adquisiciones;
- u. Asegurar que los estados financieros expresen fiel y claramente el situación económica, financiera y patrimonial de la organización;
- v. Elegir y evaluar la firma de auditoría independiente;

- w. Revisar periódicamente las prácticas de gobierno de la organización.

## 2. Beneficios de la evaluación de la Junta

La evaluación de la Junta puede proporcionar base para las mejoras, y ayudará en la optimización del rendimiento y la eficacia de la Junta. Un proceso de evaluación formal es una oportunidad para:

- a. Evaluar en qué medida la Junta cree que es cumplir con sus responsabilidades legales y según lo establecido en las políticas de la Junta y el comité, y si las políticas todavía son aptas para el propósito o requieren cambio;
- b. Revisar si los directores individuales cumplen con los requisitos de tiempo de un director no ejecutivo y si tienen suficiente capacidad de tiempo disponible;
- c. Aclarar roles individuales y colectivos en el sistema de gobierno de la organización;
- d. Optimizar la efectividad de las reuniones de la junta y el comité;
- e. Reflexionar sobre la relación entre la junta y la administración;

- f. Identificar áreas de mejora de la información interna y externa, incluida la información proporcionada por gestión a la junta y sus comités;
- g. Examinar áreas para capacitación y desarrollo de miembros de la Junta;
- h. Revisar la efectividad de la toma de decisiones;
- i. Revisar la composición de la junta y el comité (el desarrollo de una matriz de habilidades de la junta también ayudará en a este respecto);
- j. Evaluar los comportamientos de la junta. (*Governance Institute of Australia*);

### 3. ¿Cuáles son los objetivos?

Es importante mencionar que la evaluación de la Junta Directiva no debe confundirse con la evaluación financiera y económica de la organización. Los malos resultados financieros pueden deberse a cambios en el mercado, crisis externas a la organización o estrategias mal implementadas, independientemente del buen funcionamiento de una Junta Directiva.

Los propósitos de la evaluación de la Junta se pueden enumerar de la siguiente manera:

- a. Mejorar el desempeño de la Junta hacia los objetivos corporativos;
- b. Evaluar el equilibrio de habilidades, conocimiento y experiencia;
- c. Identificar las áreas de interés y las áreas a enfocar y para mejorar;
- d. Mantener el crecimiento sostenible de la empresa;
- e. Identificar y crear conciencia sobre el papel de los directores individual y colectivamente como Junta;
- f. Creación de trabajo en equipo entre los miembros de la Junta;
- g. Coordinación efectiva entre el Directorio y la Administración;
- h. Crecimiento general de la organización;
- i. La evaluación del desempeño de la Junta incluye la reparación del individuo y roles colectivos y responsabilidades de sus directores, creando conciencia entre los directores sobre su nivel esperado de desempeño y, por lo tanto, mejorar la efectividad de la Junta;

- j. Evaluar la eficiencia y la eficacia del liderazgo de la junta;
- k. Mejorar los procesos de reunión e información;
- l. Evaluar la calidad de las discusiones y relaciones en la sala de juntas;
- m. Discutir estrategias de sucesión;
- n. Evaluar la relación de la junta con la gerencia;
- o. Actualizar la Junta para lograr la diversidad, incluida la edad y el género;
- p. Considerar las responsabilidades y efectividad de los comités;
- q. Abordar problemas de transacciones transformadoras recientes (es decir, fusiones, adquisiciones de unidades significativas, escisiones);
- r. Discutir los problemas o inquietudes específicos que enfrenta la organización o la industria;
- s. Mejorar las pautas de gobernanza;

Con objetivos claros, es relativamente fácil decidir qué desempeño será evaluado, quiénes son las personas más apropiadas para evaluar el desempeño y la persona o grupo más adecuado para realizar una evaluación. Del mismo modo, la elección de la medida las técnicas y decisiones sobre cómo difundir los resultados de la evaluación, se determina fácilmente una vez que se han tomado decisiones sobre las preguntas anteriores. (*Australian Institute of Company Directors*)

#### **4. ¿Quién será evaluado?**

- La junta en su conjunto,
- Los directores individualmente,
- El presidente,
- Los comités de la junta y
- El secretario de la Junta Directiva.

La Evaluación de la Junta Directiva en su conjunto es la práctica más común e importante para el desarrollo de expectativas de desempeño compartidas entre los miembros de la Junta.

El propósito de evaluar la junta en su conjunto es verificar qué tan efectivamente la Junta cumple con el desempeño, las expectativas y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Las Juntas deben mirar más allá del desempeño del grupo para evaluar el desempeño de los directores individuales y, en algunos casos, el desempeño del presidente.

Para aquellas organizaciones que tienen comités para administrar la carga de trabajo de la Junta, la evaluación del comité y del presidente del comité puede ser un proceso valioso.

## 5. ¿Qué se evaluará?

En general, los temas que se abordarán en la evaluación deben tener en cuenta los objetivos que se deben lograr con ella y el grado de madurez de la organización en términos de prácticas de gobierno corporativo.

Una evaluación incluye varios elementos, por ejemplo:

- a. Calidad de la función de supervisión y gestión de riesgos. Calidad de asesoramiento estratégico y otros relacionados con el negocio;
- b. Dinámica de la junta y participación proactiva de los miembros de la junta;
- c. Composición y diversidad de las Juntas;
- d. La estructura de la Junta y sus comités;

- e. La combinación de habilidades, conocimiento, diversidad, experiencia e independencia;
- f. La Junta como una unidad y el tono establecido por el presidente y CEO;
- g. Eficiencia y efectividad de la Junta y el desempeño individual y en grupo;
- h. Claridad de propósito;
- i. Dirección y valores de la organización, calidad de liderazgo y relaciones clave de la Junta;
- j. Gestión de riesgos y gobernanza;
- k. Revisión estratégica y asignación de recursos;
- l. Cuestiones de personas y planificación de la sucesión;
- m. Gestión de la ética;



## 6. ¿Qué metodologías se utilizarán?

Para algunas Juntas Directivas, la formalidad de lo escrito, los cuestionarios y las entrevistas confidenciales puede parecer intrusivos.

Cuando los miembros de una Junta no están acostumbrados a evaluaciones, no puede parecer un examen a los directores. En tales casos, una introducción por etapas de evaluaciones puede ser aconsejable.

Un primer paso podría ser comenzar con una mesa redonda de debate para confirmar los acuerdos sobre la conducta de la junta, seguido con una segunda mesa redonda para revisar el desempeño contra los acuerdos.

Por el contrario, cuando la Junta Directiva está familiarizada con los procesos de evaluación y confía en la forma de la realización, puede que no haya necesidad de facilitar las evaluaciones.

La decisión con respecto a la metodología está determinada por las experiencias previas de la junta con el proceso de autoevaluación y el nivel de comodidad de los directores. (*Australian Institute of Corporate Directors*)

Se recomienda entonces variar el formato de evaluación de la junta periódicamente, para fomentar nuevas perspectivas e iluminar áreas susceptibles de mejorar.

Por lo general, el proceso de evaluación de la Junta debe comprender evaluación y revisión. En general, las evaluaciones de la Junta incluyen los siguientes componentes:

1. Evaluación de la Junta en su conjunto;
2. Evaluación de directores individuales
  - a. Autoevaluación
  - b. Evaluación 180°
3. Evaluación de los comités
4. Evaluación del presidente

El formato de evaluación más común es el cuestionario escrito para obtener información sobre la efectividad de la junta. Para evitar un enfoque de *check-in-box*, los cuestionarios deben actualizarse cada año para reflejar los problemas actuales y preguntar si se acataron las recomendaciones resultado de la evaluación anterior.

Las entrevistas con los directores son cada vez más comunes:

<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/02/09/strengthening-the-boards-effectiveness-in-2020-a-framework-for-board-evaluations>

## Autoevaluación

Un proceso para evaluar sistemáticamente el desempeño del director individual: esto permite a los directores para reflexionar sobre sus responsabilidades individuales y corporativas. Este método permite a los directores reflexionar sobre sus debilidades e identificar áreas potenciales de mejora.

## Evaluación 180°

En este caso, la evaluación de cada Director es hecho por los directores que no sean los evaluados.

## Frecuencia

La frecuencia varía mucho entre compañías y en diferentes mercados y jurisdicciones. Según el Informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en países como Italia, Países Bajos, Brasil, Panamá y el Reino Unido recomienda una evaluación anual.

*“Al menos una vez por año, se debe realizar una evaluación del desempeño de la junta directiva y sus comités, la cual puede extenderse a los miembros individualmente” (IGCP)*

El proceso de evaluación generalmente debe estar en el calendario de la junta aproximadamente al mismo tiempo cada año. La reunión de la junta del segundo o tercer trimestre suele ser un buen momento para tomar decisiones sobre la forma y la metodología del proceso de autoevaluación de la junta. El proceso de evaluación dura alrededor de 3 a 6 meses.

## **7. ¿Quién hará la evaluación?**

La siguiente consideración es decidir quién la persona más adecuada es realizar la evaluación. Si la revisión es interna o externa. Sin embargo, hay momentos en que puede ser más apropiado delegar a un director no ejecutivo o principal, o a un comité de la junta.

En el caso de evaluaciones externas, debe ser realizada por consultores especializados u otros asesores generales con experiencia en las áreas de gobierno corporativo. (*Board Evaluation -PwC-2019*).

Es de gran importancia que se establezca confianza en la credibilidad y confidencialidad del proceso de evaluaciones de la Junta, independientemente de si es administrado por la propia Junta o por un tercero.

Cabe señalar que los dos enfoques no son mutuamente excluyentes y en general son complementarios y adoptados en el proceso en su conjunto.

### **Evaluación interna:**

Una evaluación interna puede llevarse a cabo bajo el liderazgo de la presidencia, o el director independiente principal, o un presidente de la junta, y el secretario de la empresa. Un enfoque interno alternativo es para que la evaluación de la junta sea dirigida por una junta especial, comité o el comité de nominaciones.

### **Ventaja:**

1. Comprensión completa de la organización;
2. Factor de costo;
3. Percepción de confidencialidad;
4. Más fácil de conseguir;
5. Buen lugar para comenzar;
6. Velocidad.

### **Desventaja:**

1. Subjetividad inherente;
2. Las juntas tienen a ser más tolerantes, más sesgadas y menos alienadas con las evaluaciones que realizan externos sobre su desempeño (*Nordberg-Booth-2018*);
3. Los directores pueden negarse a desafiarse mutuamente y preferir no cuestionar el desempeño de sus compañeros;

4. La falta de comprensión del panorama general y la falta de experiencia de correr Evaluaciones de la Junta en otras organizaciones.

### **Evaluación externa:**

El uso de un facilitador externo para las evaluaciones de la junta es cada vez más un requisito de presentación de informes y una señal de la adopción de mejores prácticas.

Se realizan evaluaciones facilitadas externamente con la ayuda de un experto externo, esto se suma al nivel de independencia de la evaluación.

Un facilitador externo tiene la ventaja de proporcionar un proceso de evaluación imparcial y un informe imparcial de los resultados de la revisión. Los directores tienen más probabilidades de contribuir abiertamente si pueden hacerlo de manera confidencial. Si él toma la decisión de usar un grupo externo.

### **Ventaja:**

1. Transparencia;
2. Objetividad;
3. Amplia experiencia en procesos, herramientas y el panorama general de una multitud de organizaciones;

4. Habilidad y experiencia;
5. Benchmarking;
6. Le ahorra tiempo a su equipo, trabajo y recursos.

### **Desventaja:**

1. La percepción de que hay un extraño obteniendo acceso a las organizaciones internas, pero muy importantes tener en cuenta que lo externo evaluador está obligado por un acuerdo de confidencialidad y un código de ética;
2. Depende de la calidad de consultor;
3. Proceso más largo

### **8. ¿Qué hará con los resultados?**

- Una vez que la evaluación de la junta y/o la evaluación se ha completado, la mejora resultante las acciones deben ser acordadas por la junta, en la forma de un **plan de acción** de mejora de la junta. Donde el proceso incluya la evaluación de directores individuales y los planes de desarrollo del director también pueden resultar.
- El plan de acción de mejora de la junta debe incluir KPIs medibles y el presidente de la junta, o un representante del comité de la junta, con el posible apoyo del secretario de la empresa, debe ser responsable de supervisar su implementación durante el año

siguiente. De este modo el plan de acción de mejora de la junta formaría la base, o al menos el punto de partida, para el proceso de evaluación de la junta del año siguiente.

- Los Directores de bajo rendimiento que se identifiquen a través del proceso de evaluación de la Junta, deben ser aconsejados cuidadosamente por el presidente o, en caso de que haya problemas sobre el desempeño de su puesto, por alguno de los Directores.
- La Junta debe discutir los resultados colectivamente, con sesiones de retroalimentación individuales conducidas por el presidente. La Junta debe dedicar el tiempo adecuado (al menos una sesión específica) para discutir los resultados de la evaluación de la Junta y acordar un plan de acción. Los resultados de las evaluaciones de la Junta se pueden utilizar como aportación a un plan de acción con plazos y responsabilidades.
- El proceso de evaluación del Directorio debe informarse a todos los accionistas y se puede divulgar en el informe anual, en el informe de Gobierno Corporativo y en el sitio web de la empresa. Los resultados de los directores individuales se tratarán como confidenciales. (OCDE).



- Las evaluaciones de la Junta pueden emplearse como una herramienta para mejorar la composición de la Junta. El seguimiento del plan de acción debería ser obligatorio.

*"El hecho de que se haya realizado una evaluación debe informarse en el informe anual y en las cuentas, junto con los detalles del método utilizado, según corresponda. No es necesario informar ni comentar los resultados de la revisión, aunque los directores deseen hacerlo en algunas circunstancias "* (Osborne – Board performance Evaluation – 2008)



[www.igc-panama.org](http://www.igc-panama.org)



Instituto.corporativopanama



IGC\_PANAMA



Instituto de Gobierno Corporativo  
Panamá