



IGCP

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

GUÍA DE EVALUACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS

DICIEMBRE 2025

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO – PANAMÁ

Por favor cite esta publicación de la siguiente manera:

IGCP 2025 Guía de Evaluación de Juntas Directivas.

Limitación de responsabilidad:

Las recomendaciones vertidas en este documento no representan una opinión legal de la norma y pretende constituirse solamente en un aporte para facilitar la interpretación y aplicación de este, por lo que el Instituto de Gobierno Corporativo-IGCP, sus directores o miembros del Comité de Normativa no tendrán ningún tipo de responsabilidad por el uso o interpretación de este documento.

Historial de Versiones		
Versión	Fecha de confección	Motivo
00	04/09/2020	Creación
01	04/09/2025	Revisión

Responsable por Elaboración	Gestor de Proyectos	Firma:	Fecha: 04/09/2025
Responsable por Revisión	Eloina Díaz	Firma:	Fecha: 15/09/2025
Responsable por Aprobación	Junta Directiva	Firma:	Fecha: 16/12/2025

CRÉDITOS

JUNTA DIRECTIVA

Temístocles Rosas –	Presidente
Marisol Sierra –	Vicepresidente
Marta Cristina Lasso –	Tesorera
Justin Lahitte –	Secretario
Luis Müller –	Fiscal
Aldo Ríos –	Sub-Tesorero
Jorge Luis Real-	Sub-Secretario

DIRECTORA ADJUNTA A PRESIDENCIA

Eloína de Díaz Del Castillo

AGRADECIMIENTOS

El Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá expresa su sincero agradecimiento a los integrantes de la Junta Directiva y del Comité de Normativa por el valioso trabajo realizado durante el proceso de revisión y actualización de la presente Guía de Evaluación de Juntas Directivas, edición 2025.

Su dedicación, criterio técnico y compromiso con el fortalecimiento de las prácticas de gobernanza en el país han sido fundamentales para consolidar un documento alineado con los más altos estándares internacionales. Esta nueva edición es el resultado de un análisis riguroso de la versión publicada en 2020, complementado con la incorporación de recomendaciones del *OECD Corporate Governance Factbook 2025* y de otras referencias internacionales en materia de gobierno corporativo.

Gracias al esfuerzo colaborativo de la Junta Directiva y del Comité de Normativa, el IGCP pone a disposición del sector empresarial una guía actualizada, más robusta y adaptada a las necesidades contemporáneas de las organizaciones, reafirmando nuestro compromiso con la promoción de buenas prácticas, la transparencia y la sostenibilidad en los órganos de gobierno corporativo de Panamá.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	7
A. Antecedentes	8
B. Objetivos.....	8
C. Alcance.....	9
D. ¿Qué es el Gobierno Corporativo?	9
E. Lo que se espera de la Junta Directiva	9
F. Beneficios de la evaluación de la Junta	12
G. ¿Cuáles son los objetivos?.....	13
H. ¿Quién será evaluado?	14
I. ¿Qué se evaluará?.....	15
J. ¿Qué metodologías se utilizarán?	15
1. Evaluación de la Junta en su conjunto.....	16
2. Evaluación de directores individuales.	16
3. Evaluación de los comités.....	16
4. Evaluación del presidente.	16
5. Evaluación del Secretario.....	16
6. Autoevaluación	17
7. Evaluación 180°.....	17
8. Frecuencia.....	17
K. ¿Quién hará la evaluación?.....	17
1. Evaluación interna:	18
2. Evaluación externa:	18
L. ¿Qué se hará con los resultados?	19
Consideraciones finales	20
Anexo – Autoevaluación de la Junta Directiva	21

RESUMEN EJECUTIVO

La actualización 2025 de la Guía de Evaluación de Juntas Directivas del Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá representa un fortalecimiento integral del marco utilizado para medir la efectividad y el desempeño de los órganos de gobernanza. Esta edición incorpora prácticas de vanguardia, recomendaciones del *OECD Corporate Governance Factbook 2025* y estándares internacionales que reflejan la evolución del entorno organizacional, marcado por mayores exigencias de transparencia, sostenibilidad, diversidad y responsabilidad corporativa.

En comparación con la versión de 2020, la Guía 2025 amplía de forma significativa el alcance de las funciones y responsabilidades de las Juntas Directivas, integrando de manera explícita elementos como la supervisión de riesgos y oportunidades ESG, la promoción de prácticas éticas y de sostenibilidad, la incorporación de criterios de diversidad —incluida la participación femenina conforme a la Ley 56 de 2017— y el fortalecimiento del rol de los directores independientes. Asimismo, se incorpora la recomendación de la OCDE respecto a la separación de las funciones de Presidente y CEO como parte esencial de una estructura de gobernanza equilibrada.

Metodológicamente, la nueva guía introduce procesos más rigurosos, objetivos y medibles. Incluye un Anexo formal de Autoevaluación con escalas estandarizadas, mecanismos de recolección digital de datos y evaluaciones tanto colectivas como individuales. También se formaliza el uso de planes de acción con KPIs y la obligatoriedad de dar seguimiento a los hallazgos, garantizando que la evaluación se convierta en un mecanismo efectivo de mejora continua y no solo en un ejercicio declarativo.

El enfoque renovado abarca además nuevas áreas críticas para la gobernanza moderna: la evaluación de dinámicas interpersonales, la seguridad psicológica dentro del órgano directivo, la relación de la Junta con la gerencia, la composición y funcionamiento de comités especializados, y la supervisión de la estrategia organizacional en un contexto de transformación digital y creciente regulación.

En su conjunto, la Guía IGCP 2025 es más robusta, práctica y orientada a resultados. Su aplicación fortalece la capacidad de las organizaciones para adoptar decisiones informadas, gestionar riesgos, promover la sostenibilidad y asegurar la confianza de sus grupos de interés. Con esta actualización, Panamá avanza hacia una gobernanza más alineada con las mejores prácticas globales, consolidando estándares que elevan la efectividad, transparencia y credibilidad de las Juntas Directivas.

INTRODUCCIÓN

En el año 2010, el Instituto de Gobierno Corporativo – Panamá (IGCP) publicó por primera vez la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, en donde se presentaron 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.

Posteriormente, a través del Comité de Capacitación del IGCP, y mesas de trabajo, en el año 2020, se logró desarrollar una **GUÍA DE EVALUACIÓN DE JUNTAS DIRECTIVAS**, acorde al sistema panameño, con el fin de ser un instrumento de ayuda y consulta para la realización de procesos de evaluación que pudieran incluirse como parte de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Tras cinco años de su publicación, es notorio que el panorama de gobernanza ha evolucionado, existe una creciente exigencia hacia la transparencia, eficacia y la responsabilidad de las organizaciones de realizar una evaluación periódica de sus juntas directivas, de manera tal que se ha consolidado como una práctica esencial para fortalecer el gobierno corporativo. Actualmente, las evaluaciones más eficientes reflejan las prioridades emergentes y la creciente complejidad de las responsabilidades de las juntas. Con esta actualización se busca fomentar una cultura de mejora continua, promover la rendición de cuentas y que las juntas directivas operen con la máxima efectividad, ética y visión de futuro.

A. Antecedentes

El debate sobre la eficacia y la responsabilidad de las Juntas Directivas ha cobrado relevancia en las últimas décadas, especialmente a raíz de las crisis financieras y los escándalos corporativos que evidenciaron la necesidad de reforzar los sistemas de control y supervisión.

Organismos como la: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), International Finance Corporation (IFC) y múltiples institutos de gobierno corporativo en todo el mundo, han desarrollado lineamientos que enfatizan la importancia de contar con mecanismos claros de evaluación de las Juntas Directivas.

En el caso de Panamá, el marco legal —encabezado por el Código de Comercio y la Ley 32 de 1927— establecen las responsabilidades y obligaciones de los directores. Esto refuerza la necesidad de contar con herramientas que permitan medir objetivamente el cumplimiento de dichas responsabilidades y la efectividad en la gestión de la Junta. Así mismo, los entes reguladores del sector financiero (bancos y seguros), imponen requisitos adicionales que sugieren robustecer los estándares de evaluación y control.

B. Objetivos

Los objetivos de esta guía se estructuran en tres dimensiones principales:

1. Fortalecer la gobernanza corporativa mediante la implementación de procesos de evaluación claros, transparentes y alineados con estándares internacionales.
2. Optimizar el desempeño de la Junta Directiva al identificar fortalezas, áreas de mejora y mecanismos para elevar la eficacia en la toma de decisiones.
3. Promover la sostenibilidad organizacional, garantizando que las decisiones adoptadas por la Junta respondan a los intereses de las partes interesadas y generen valor a largo plazo.
4. Fomentar la cultura de autoevaluación y mejora continua dentro de las Juntas Directivas, a través de metodologías participativas, objetivas y adaptadas a la realidad de cada organización.
5. Asegurar la transparencia y la rendición de cuentas, elementos fundamentales para fortalecer la confianza entre accionistas, inversionistas, colaboradores, clientes, proveedores y sociedad en general.

C. Alcance

Esta guía está dirigida a Juntas Directivas de sociedades anónimas, organizaciones sin fines de lucro, instituciones financieras, asociaciones y toda entidad que busque fortalecer sus prácticas de gobernanza.

La misma, puede ser utilizada tanto por directores como por asesores externos, facilitadores de procesos de evaluación y académicos interesados en la materia.

D. ¿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, grupos de interés 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 desempeño y su acceso a las fuentes de capital. (International Finance Corporation - IFC)

También podría definirse como “... el conjunto de normas, reglas 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).

E. 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, divulgación de la información, integridad, ecuanimidad, eficiencia y profesionalismo, para ejemplo de todos los funcionarios de la sociedad. El desempeño de estos siempre será reflejo del órgano que dirige la sociedad. (IGC-P).

En ese sentido, la Junta Directiva cumple un papel central en la orientación estratégica de la empresa y en la supervisión de la gestión. Para que este órgano funcione adecuadamente, es fundamental que exista un proceso regular de evaluación de su desempeño y efectividad.

El Código de Comercio y la Ley 32 de 1927, sobre sociedades anónimas, son las primeras normativas en referirse a las Responsabilidad de los Directores de una Sociedad Anónima, de la siguiente forma:

El Artículo 444 del Código de Comercio menciona las situaciones en la que los Directores son responsables de manera personal, así:

“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 solo podrá ser exigida en virtud de un acuerdo de la asamblea general de accionistas.”

Por su parte, 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 de 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.

Posteriormente, se han emitidos acuerdos, resoluciones, protocolos, guías, entre otros, que establecen responsabilidades a la Junta Directiva, y por ende se espera de este órgano colegiado, lo siguiente:

1. Identificar, discutir y garantizar la difusión de valores y principios de la organización. Debe definir estrategias y tomar decisiones que protejan, los valores se han acorde a la organización, optimizar el retorno de la inversión a largo plazo, y buscar un equilibrio entre las expectativas de las partes interesadas;
2. 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;
3. 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;
4. 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;
 5. Discutir y definir claramente el propósito, principios y valores de la organización y velar por ellos;
 6. Preservar, reforzar o, si es necesario, promover transformaciones en la cultura e identidad de la organización;
 7. Proporcionar la dirección estratégica, monitorear y apoyar a la administración de la empresa en la implementación acciones estratégicas;
 8. Fomentar la reflexión estratégica constante y vigilar los cambios en el entorno;
 9. Fortalecer continuamente las habilidades organizativas, y, agregar nuevas que sean necesarias para enfrentar desafíos estratégicos o reformularlos;
 10. Seleccionar al director ejecutivo y aprobar aquellos cargos de relevancia dentro de la organización;
 11. Planificar el proceso de sucesión de los directores, el CEO y la junta ejecutiva;
 12. Aprobar políticas y pautas que afectan a la organización en su conjunto;
 13. Definir la política de compensación e incentivos de la Junta en su conjunto, los objetivos del CEO, y evaluar su desempeño;
 14. Asegurar que la Junta desarrolle una política de atracción, desarrollo y retención de talentos que estén alineados con las necesidades estratégicas de la organización;
 15. Monitorear el desempeño financiero y operativo y el desempeño de la organización;
 16. Asegurar que la Junta identifique, mitigue y monitoree los riesgos de la organización, así como la integridad del sistema de control interno;
 17. 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;
 18. Garantizar la búsqueda e implementación de tecnologías y procesos innovadores que mantienen a la organización competitiva, actualizada a las prácticas del mercado y gobernanza;
 19. Participar en la decisión de proyectos de inversión de capital que tengan impacto relevante para el valor de la organización;
 20. Aprobar fusiones y adquisiciones;
 21. Asegurar que los estados financieros expresen fiel y claramente la situación económica, financiera y patrimonial de la organización;
 22. Elegir y evaluar la firma de auditoría independiente;

23. Revisar periódicamente las prácticas de gobierno de la organización.
24. Supervisar rigurosamente los riesgos y oportunidades ESG.
25. Vincular los resultados de las evaluaciones con la planificación de la Junta Directiva.
26. Aprobar el presupuesto.
27. Determinar la política de información y comunicación con los grupos de interés.
28. Aprobar, cumplir y supervisar el cumplimiento de la política de conflicto de interés.
29. Crear comités especializados (auditoría, riesgos, remuneración, prevención de blanqueo de capitales) para reforzar la supervisión.
30. Aprobar, cumplir y supervisar el cumplimiento de la política de Sostenibilidad.

F. Beneficios de la evaluación de la Junta

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

1. Evaluar en qué medida la Junta considera que cumple 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;
2. Revisar si los directores individuales cumplen con los requisitos de tiempo de un director no ejecutivo y si tienen suficiente capacidad de tiempo disponible;
3. Aclarar roles individuales y colectivos en el sistema de gobierno de la organización;
4. Optimizar la efectividad de las reuniones de la junta y el comité;
5. Identificar áreas de mejora de la información interna y externa, incluida la información proporcionada por gestión a la junta y sus comités;
6. Examinar áreas para capacitación y desarrollo de miembros de la Junta;
7. Revisar la efectividad de la toma de decisiones;
8. Revisar la composición de la Junta y el Comité (el desarrollo de una matriz de competencias de la junta ayudará a determinar si se requiere un cambio de composición, capacitar a los directores o aumentar la cantidad de miembros en el directorio);
9. Evaluar los comportamientos de la Junta. (*Governance Institute of Australia*);
10. Examinar el compromiso de la Junta Directiva con respecto a las prácticas de sostenibilidad, gobernanza, ética y responsabilidad social corporativa.
11. Examinar si se cuenta con la separación recomendada por la OCDE entre las funciones del CEO y la Junta Directiva (OECD FACTBOOK 2025)

12. Revisar el cumplimiento de participación de mujeres en la Junta Directiva, según los porcentajes establecidos dependiendo el tipo de empresa y promover la inclusión de más mujeres aún una vez cumplidos los límites (Ley 56 de 2017)
13. Determinar la importancia de incluir Directores Independientes.

Con relación a este último punto, es importante mencionar que los principios de buenas prácticas recomiendan que la Junta Directiva debe estar compuesta por un mínimo de 2 o 3 directores independientes o un tercio de los miembros que la componen. En la última década ha aumentado el requisito o recomendación de contar con 50% de directores independientes en un directorio. Adicional, como empresa, contar con políticas que establezcan el tiempo que un director será considerado independiente. (i.e.: 3-7 años, 8-10 años, 12 años) (OECD CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK 2025).

Nuestra legislación bancaria establece un mínimo de 2 directores independientes, aunque a la fecha no se establece el tiempo que será considerado como tal.

G. ¿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:

1. Mejorar el desempeño de la Junta hacia los objetivos corporativos;
2. Evaluar el equilibrio de habilidades, conocimiento y experiencia;
3. Identificar las áreas de interés y las áreas a enfocar y para mejorar;
4. Mantener el crecimiento sostenible de la empresa;
5. Identificar y crear conciencia sobre el papel de los directores individual y colectivamente como Junta;
6. Creación de trabajo en equipo entre los miembros de la Junta;
7. Coordinación efectiva entre el Directorio y la Administración;
8. Crecimiento general de la organización;
9. 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;
10. Evaluar la eficiencia y la eficacia del liderazgo de la Junta;

11. Mejorar los procesos de reunión e información;
12. Evaluar la calidad de las discusiones y relaciones en la sala de juntas;
13. Discutir estrategias de sucesión;
14. Evaluar la relación de la Junta con la gerencia;
15. Actualizar la Junta para lograr la diversidad, incluida la edad y el género;
16. Considerar las responsabilidades y efectividad de los comités;
17. Abordar problemas de transacciones transformadoras recientes (es decir, fusiones, adquisiciones de unidades significativas, escisiones);
18. Discutir los problemas o inquietudes específicas que enfrenta la organización o la industria;
19. Mejorar las pautas de gobernanza;
20. Evaluar la dinámica interpersonal, la inclusión y la seguridad psicológica dentro de la Junta Directiva lo que permite identificar donde la colaboración puede mejorar.
21. Compromiso con la sostenibilidad.
22. Criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).
23. Esfuerzos de inclusión y diversidad.
24. Obligaciones de cumplimiento.
25. Supervisión de asuntos financieros.

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*).

Las juntas directivas deben considerar el tiempo, esfuerzo y los recursos invertidos en las evaluaciones como oportunidad para agregar valor a la empresa u organización. Contar con un buen proceso para realizar evaluaciones de la junta directiva que denote que se cuenta con los conocimientos, habilidades y capacidad necesaria para brindar una supervisión rigurosa y estratégica.

H. ¿Quién será evaluado?

1. La Junta en su conjunto,
2. Los directores individualmente,
3. El presidente,
4. Los comités de la Junta y
5. 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.

I. ¿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:

1. Calidad de la función de supervisión y gestión de riesgos. Calidad de asesoramiento estratégico y otros relacionados con el negocio;
2. Dinámica de la Junta y participación proactiva de los miembros de la Junta;
3. Composición y diversidad de las Juntas;
4. La estructura de la Junta y sus comités;
5. La combinación de habilidades, conocimiento, diversidad, experiencia e independencia;
6. La Junta como una unidad y el tono establecido por el presidente y CEO;
7. Eficiencia y efectividad de la Junta y el desempeño individual y en grupo;
8. Claridad de propósito;
9. Dirección y valores de la organización, calidad de liderazgo y relaciones clave de la Junta;
10. Gestión de riesgos y gobernanza;
11. Revisión estratégica y asignación de recursos;
12. Cuestiones de personas y planificación de la sucesión;
Gestión de ética.

J. ¿Qué metodologías se utilizarán?

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. En sus recursos de *Board Performance Assessment*, el AICD explica que la metodología de evaluación debe adaptarse al contexto de la organización y al grado de madurez del directorio, lo que incluye la experiencia previa con procesos de autoevaluación y la disposición de los directores a participar. (*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.

Existen diversas metodologías para evaluar una Junta Directiva, dentro de las cuales contempla:

1. Cuestionarios, entrevistas realizando introducciones por etapas según la evaluación, las cuales pueden ser realizadas por facilitadores externos donde se puede evaluar:
 - a. La interacción de la Junta Directiva con el equipo gerencial.
 - b. Estructura y operatividad de la Junta Directiva.
 - c. Cumplimiento de las funciones por parte de los miembros que la componen.
 - d. El cumplimiento de la agenda anual de trabajo.
 - e. La forma en que se abordaron los temas estratégicos y se desarrollaron las sesiones de trabajo.
 - f. Otras que se establezcan.
2. Hacer uso de la tecnología, realizando evaluaciones a través de plataformas digitales, simplificando la recopilación y análisis de datos.

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.
5. Evaluación del Secretario.

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 del 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>

6. 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.

7. Evaluación 180°

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

8. 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 se recomienda una evaluación anual.

La recomendación del Instituto de Gobierno Corporativo es *“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”*

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, y debe venir acompañado con un plan de acción y seguimiento cada 2 a 3 años, según la estrategia de cada empresa.

K. ¿Quién hará la evaluación?

La siguiente consideración es decidir quién es la persona más adecuada para 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.

1. Evaluación interna:

Una evaluación interna puede llevarse a cabo bajo el liderazgo de la presidencia, o el director independiente principal, o el 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.

a. Ventaja:

- Comprensión completa de la organización;
- Factor de costo;
- Percepción de confidencialidad;
- Más fácil de conseguir;
- Buen lugar para comenzar;
- Velocidad.

b. Desventaja:

- Subjetividad inherente;
- Las Juntas tienden a ser más tolerantes, más sesgadas y menos alienadas con las evaluaciones que realizan externos sobre su desempeño (*Nordberg-Booth-2018*);
- Los directores pueden negarse a desafiarse mutuamente y preferir no cuestionar el desempeño de sus compañeros;
- La falta de comprensión del panorama general y la falta de experiencia de correr Evaluaciones de la Junta en otras organizaciones.

2. 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 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.

a. Ventaja:

- Transparencia;
- Objetividad;
- Amplia experiencia en procesos, herramientas y el panorama general de una multitud de organizaciones;
- Habilidad y experiencia;
- Benchmarking;
- Le ahorra tiempo a su equipo, trabajo y recursos.

b. Desventaja:

- 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;
- Depende de la calidad de consultor;
- Proceso más largo

L. ¿Qué se hará con los resultados?

Los resultados de la evaluación de la Junta Directiva, una vez completados no deben quedar únicamente en un informe, el propósito es que sea una herramienta de mejora continua en donde se implemente un plan de acción con plazos y responsabilidades.

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, de manera tal que se analicen las áreas donde la Junta funciona acorde y establecer medidas en aquellas que se requieran ajustes, ya sea: capacitación a directores, ajustes en las estructuras del(los) comité(s), cambios en procesos en tomas de decisiones, en fin, cualquier cambio necesario que aplique a la estrategia que busca el negocio.

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 comité de nombramiento y retribuciones (si aplica) o, en caso de que haya inconvenientes sobre el desempeño de su cargo.

La Junta debe discutir los resultados colectivamente en 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 el plan de acción antes mencionado.

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. Se recomienda que el seguimiento del plan de acción sea 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)

Consideraciones finales

La evaluación de la Junta Directiva debe concebirse como un ejercicio sistemático y periódico que trasciende el mero cumplimiento normativo. Se trata de una herramienta estratégica que permite potenciar la efectividad de la Junta, fortalecer la confianza de los inversionistas y garantizar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Al implementar las recomendaciones y metodologías aquí descritas, las organizaciones no solo cumplirán con sus responsabilidades legales y fiduciarias, sino que también estarán mejor preparadas para enfrentar los retos del entorno empresarial actual, caracterizado por la transformación digital, la creciente regulación y las demandas de mayor transparencia.

La verdadera efectividad de esta guía radica en la voluntad de las Juntas Directivas de asumir con compromiso y responsabilidad el proceso de evaluación, convirtiéndolo en un catalizador de crecimiento y en un reflejo de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Anexo – Autoevaluación de la Junta Directiva

Tabla de Contenido

- A. Introducción
- B. Nombre de la encuesta
- C. Objetivos generales
- D. Objetivos específicos
- E. Público objetivo
- F. Metodología
- G. Secciones
 - a. Autoevaluación de la Junta Directiva como cuerpo colegiado
 - b. Autoevaluación individual de miembros de la Junta Directiva
- H. Recopilación de datos.

A. Introducción

A través de esta autoevaluación se busca fortalecer las prácticas de gobierno corporativo, fomentar la mejora continua y asegurar el cumplimiento de los más altos estándares de responsabilidad, ética y eficacia en la toma de decisiones.

Los resultados permitirán identificar oportunidades de desarrollo y consolidar una cultura de liderazgo estratégico y transparente dentro de la organización.

B. Nombre de la encuesta

Autoevaluación de la Junta Directiva

C. Objetivos generales

El objetivo de una evaluación de junta directiva es medir y fortalecer el desempeño colectivo e individual de sus miembros, con el fin de mejorar la efectividad, la toma de decisiones y la gobernanza de la organización.

D. Objetivos específicos

1. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el funcionamiento de la junta.
2. Fomentar la rendición de cuentas y la responsabilidad individual y colectiva.
3. Asegurar que la Junta esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización.
4. Evaluar la composición, estructura y dinámicas internas (diversidad, habilidades, roles, relaciones).
5. Revisar la calidad de la información y los procesos de toma de decisiones.
6. Promover la mejora continua a través de planes de acción concretos.
7. Fortalecer la cultura de gobernanza y la ética en el liderazgo.

E. Público objetivo

Miembros de la Junta Directiva de la organización.

F. Metodología

La autoevaluación se lleva a cabo a través de un formulario en línea que permite una recopilación de datos eficiente, segura y confidencial.

Cada miembro de la Junta recibe un enlace individual para completar el cuestionario de manera personal y voluntaria, dentro de un plazo definido. El instrumento incluye afirmaciones valoradas mediante una escala tipo Likert del 0 al 10, en la cual los

participantes indican su nivel de acuerdo o percepción sobre distintos aspectos del funcionamiento de la Junta y su propio desempeño.

G. Secciones

1. Autoevaluación de la Junta Directiva como cuerpo colegiado

a. Organización y Operación

- ¿La Junta Directiva tiene un número apropiado de miembros para su funcionamiento?
- ¿La Junta presenta una combinación adecuada de habilidades y experiencia?
- ¿Los debates se llevan a cabo a buen nivel, con respeto y enfoque?
- ¿Las decisiones se toman en el momento correcto?
- ¿Hay un uso adecuado del tiempo de reunión?
- ¿Se priorizan los asuntos más relevantes para el negocio?
- ¿Los temas tratados son apropiados para los deberes de la Junta Directiva?
- ¿La información relevante se entrega con suficiente antelación?
- ¿La frecuencia de las reuniones es adecuada para el seguimiento de asuntos estratégicos?
- ¿Las actas de reuniones son precisas y oportunas?
- ¿Los miembros de la Junta están comprometidos con su rol?
- ¿Los miembros demuestran independencia en sus decisiones?
- ¿Las decisiones son colegiadas y reflejan consenso informado?

b. Supervisión, Riesgos y Desempeño

- ¿La Junta Directiva realiza un seguimiento eficaz a la implementación de la estrategia?
- ¿Supervisa adecuadamente el desempeño de la alta gerencia?
- ¿Existe una supervisión adecuada de los riesgos financieros, operativos y estratégicos?
- ¿Los comités de la Junta Directiva funcionan eficientemente y apoyan el cumplimiento de los objetivos institucionales?

- ¿Se asegura que los sistemas de control interno sean adecuados y estén bien implementados?

c. Ética, Transparencia y Sostenibilidad

- ¿La Junta Directiva promueve una cultura de ética, integridad y transparencia?
- ¿La información financiera y no financiera es transparente, precisa y oportuna?
- ¿La Junta Directiva se compromete a cumplir el Código de Ética?
- ¿La Junta Directiva aprueba la estrategia de Sostenibilidad?
- ¿Promueve la Junta Directiva prácticas sostenibles?

d. Relación con la Alta Gerencia

- ¿Existe una comunicación abierta, efectiva y respetuosa con la alta gerencia?
- ¿La Junta respalda a la alta gerencia en la gestión de riesgos y decisiones críticas?
- ¿La alta gerencia informa de manera clara, completa y oportuna a la Junta Directiva?
- ¿Desea compartir sugerencias o comentarios sobre el funcionamiento de la Junta Directiva como cuerpo colegiado?

2. Autoevaluación individual de miembros de la Junta Directiva

a. Participación y Compromiso Personal

- ¿Participo activamente en las sesiones de la Junta Directiva?
- ¿Llego preparado(a) a cada reunión, habiendo revisado previamente los documentos?
- ¿Contribuyo de manera constructiva al debate y la toma de decisiones?
- ¿Cumpló con mis deberes fiduciarios y responsabilidades institucionales?
- ¿Participo en actividades de formación o actualización?
- ¿Busco mejorar continuamente mis capacidades como miembro de la Junta?
- ¿Estoy abierto(a) a recibir retroalimentación sobre mi desempeño?

(Sección de comentarios abiertos: sugerencias sobre la experiencia personal como miembro de la Junta).

I. Recopilación de datos

La recopilación de datos se llevará a cabo mediante la plataforma Microsoft Forms, lo que permite registrar las respuestas de forma individual, vinculadas a cada miembro de la Junta Directiva. Esto facilitará un análisis más detallado del compromiso y la percepción de cada participante, manteniendo siempre un enfoque respetuoso y constructivo.

Las respuestas serán gestionadas por el área responsable del proceso de evaluación y tratadas con estricta confidencialidad. Los datos se utilizarán exclusivamente con fines internos para identificar oportunidades de mejora, fortalecer el desempeño colectivo e individual, y promover buenas prácticas de gobierno corporativo.

Los resultados serán analizados tanto a nivel global como individual, y presentados de manera estructurada en un informe que servirá como insumo para la toma de decisiones y la planificación de acciones de fortalecimiento institucional.