



BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

**GUÍA PRÁCTICA CON IDEAS Y SUGERENCIAS
PARA INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO**

A los Directores y al Gerente General:

En un contexto-país en que las exigencias de responsabilidad, transparencia, ética y buenas prácticas se han elevado para todas las instituciones, organizaciones y empresas, la Cámara Chilena de la Construcción ha estimado oportuno recomendar mecanismos de buen funcionamiento de Gobiernos Corporativos para las entidades sin fines de lucro.

Bajo esta premisa, se ha desarrollado la presente “Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo”, elaborada tanto desde la experiencia, como de las normativas nacionales vigentes al respecto. Este documento por lo tanto puede constituirse en una guía concisa y ejemplificadora de las ideas para implementar un Gobierno Corporativo con una sólida estructura, lo que resultará en un mejor funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de cualquier entidad sin fin de lucro, ejerciendo diligentemente su función directora según altos estándares que estén a la altura de las crecientes exigencias del medio en el que cada entidad se desenvuelve.

Sin duda este documento podrá ser mejorado en el tiempo con el aporte de nueva bibliografía, sugerencias de las mismas entidades, así como otras orientaciones emanadas de la experiencia que en este tema se vaya desarrollando a nivel nacional e internacional.

Finalmente, la guía que aquí les presentamos refleja el interés de la Cámara Chilena de la Construcción en contribuir, a través de un aporte concreto, al fortalecimiento de la institucionalidad de las organizaciones sin fines de lucro que cumplen con un rol social en nuestro país.

Cómo entender esta Guía:

Este documento contiene cuatro capítulos. El primero describe qué es un Gobierno Corporativo. El segundo capítulo entrega las principales guías del accionar del gremio, considerando que éste tiene relaciones con un grupo de organizaciones sin fines de lucro en las que colabora. El tercer capítulo detalla en forma práctica, las funciones y responsabilidades que son propias de cada miembro de un Gobierno Corporativo. Finalmente, en el cuarto capítulo se entregan algunos ejemplos de buenas prácticas para mejorar y fortalecer los gobiernos corporativos, así como ideas para que un Directorio pueda desempeñar sus roles en la forma más efectiva posible.

Es importante tener presente que lo aquí señalado son sugerencias que las instituciones sin fines de lucro pueden tomar en cuenta, puesto que las directrices fundamentales se encuentran contenidas en sus estatutos, reglamentos internos, acuerdos de sus asambleas o acuerdos de directorio. De este modo, esta guía les puede servir como complemento, en lo que no esté regulado o resuelto en tales instancias.

Contenido

CAPÍTULO 1	
QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO	04
CAPÍTULO 2	
RECOMENDACIONES GENERALES	06
CAPÍTULO 3	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO	10
A. Función del Directorio como Cuerpo Colegiado	11
- Rol Estratégico	12
- Rol de Nombramiento	14
- Rol de Control	16
- Rol de Contactos e Información	18
- Rol de Cumplimiento Ético y Legal	19
B. Función del Presidente	20
C. Función del Director	23
D. Función del Gerente General	24
CAPÍTULO 4	
PRÁCTICAS FUNDAMENTALES PARA UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	26
A. Calendario de Actividades Anuales	27
B. Reuniones de Directorio y Actas	28
C. Inducción a Nuevos Directores	30
D. Constitución de Comités del Directorio	30
E. Auditoría Cuentas Sensibles	32
F. Asesores Externos	32
G. Indicadores de Gestión	32
H. Selección y Perfil del Gerente General	33
I. Evaluación del Directorio	34
ANEXOS	
Anexo 1: Ejemplo de Plan Maestro de Auditoría de Cuentas Sensibles	35
Anexo 2: Evaluación del Directorio. Ejemplo de Formato de Autoevaluación	42



CAPÍTULO

1

Qué es el Gobierno Corporativo

Gobierno Corporativo es el conjunto de procesos, mecanismos y reglas establecidas entre el Directorio, la alta gerencia y otras partes interesadas, con el fin de proporcionar estructuras organizativas, procesos de gestión y controles necesarios, para hacer sostenible el desarrollo de la entidad e incrementar su valor social.

Para una mejor comprensión del concepto, es muy importante distinguir la diferencia entre “Gobernar y Administrar”. La misión del Directorio es **gobernar**. Esto es, tomar las decisiones estratégicas, apoyar y supervisar la gestión de la primera línea. La administración de la entidad recae en la Gerencia General y su equipo de colaboradores.

Es imprescindible destacar que dichas funciones siempre se deben realizar en un marco de ética y transparencia, cumpliendo con los valores fundacionales propios de la entidad. Cada una de las partes involucradas en el Gobierno Corporativo debe velar porque así sea, cuidando siempre los intereses de la entidad por sobre el propio.

El accionar de un buen Gobierno Corporativo trae consigo importantes beneficios para la administración de la entidad. Por un lado identifica las funciones y roles del nivel superior y por otro asigna claramente las responsabilidades en la conducción de la misma.

The background of the page is a blurred, warm-toned photograph of several people walking in a hallway or office space. The figures are dark against the lighter background, creating a sense of movement and activity. The overall color palette is dominated by shades of orange, brown, and beige.

CAPÍTULO

2

Recomendaciones Generales

Dada la magnitud de la inversión social que las organizaciones sin fines de lucro ligadas a la CChC realizan anualmente, el nivel de operaciones que han alcanzado y la creciente cobertura de los beneficios entregados, resulta oportuno sugerirles algunas ideas, para que desde su propio accionar logren fortalecer sus gobiernos corporativos para cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, en un proceder transparente y de excelencia. Estas sugerencias además responden fielmente a los objetivos estatutarios de cada entidad y a su finalidad social.

VISIÓN DE FUTURO

Se recomienda a las entidades en las que participa la Cámara Chilena de la Construcción, que conozcan la Visión de Futuro de la CChC¹, que contiene dos importantes principios sobre los cuales se construye la acción gremial:

1. Compromiso CChC con el desarrollo del país, que se expresa a través de:

- a. La contribución al bienestar del país y las personas, mediante un desarrollo sostenible.
- b. La contribución en la generación de políticas públicas.

2. Compromiso CChC con el desarrollo de la industria de la construcción, que se expresa a través de:

- a. El fortalecimiento de la organización gremial nacional.
- b. La promoción de la industria de la construcción.
- c. La sostenibilidad empresarial.

Estos principios, en lo que sean aplicables, pueden servir de modelo a cada una de las entidades dentro del marco de su propia autonomía.

1.
Visión de futuro 2014-2019, "Comprometidos con el país y el sector construcción."

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La Cámara Chilena de la Construcción aporta una serie de herramientas a sus empresas socias, relativas al ejercicio de la sostenibilidad empresarial, impulsando de esta manera un comportamiento ético y responsable de ellas.

El financiamiento de proyectos sociales articulados desde el gremio y ejecutados por algunas de las entidades en las que la CChC participa, es la herramienta de colaboración más significativa con las empresas socias. Con ello la CChC busca mejorar y aportar positivamente a la calidad de vida del trabajador de la construcción. Al mismo tiempo, se pretende que las empresas socias del gremio tomen en sus manos el real compromiso de avanzar en el desarrollo de un vínculo socialmente responsable hacia sus colaboradores.

Se recomienda a las entidades colaborar proactivamente en esta línea, de modo de potenciar su fin social y apoyar al gremio en sus objetivos.

ALCANCE NACIONAL DE LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN

La Cámara Chilena de la Construcción tiene actividades, oficinas y empresas asociadas a lo largo de todo Chile. Se recomienda a las entidades en las que la CChC colabora, especialmente aquellas que desarrollan proyectos sociales a lo largo de Chile, vincularse con las Cámaras Regionales y sus socios, de manera de trabajar coordinadamente en la difusión de su misión, de sus servicios y en la convocatoria a los proyectos sociales, aprovechando los canales de comunicación ya disponibles desde la CChC en las regiones.

PARTICIPACIÓN PYMES

Para la Cámara Chilena de la Construcción es muy importante incorporar en su red de trabajo a las pequeñas y medianas empresas en las actividades que desarrolla. Se recomienda a las entidades en las que la CChC colabora establecer canales de comunicación permanentes con las PYMES, para lo cual la CChC ofrece todo su apoyo en la difusión de los servicios y beneficios, de modo que las pequeñas y medianas empresas aprovechen los beneficios sociales que las entidades disponen.

AUTOFINANCIAMIENTO

Se recomienda a las entidades en las que la Cámara Chilena de la Construcción participa que en el desarrollo de sus líneas de trabajo y de su propio giro, sean económicamente eficientes permitiendo así su autofinanciamiento, con el fin de cumplir el rol social² definido en sus estatutos y para lo cual fueron creadas.

EL VALOR DE LA TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN

La Cámara Chilena de la Construcción tiene como objetivo primordial en su gestión ser un administrador responsable, eficiente y transparente en la gestión de los recursos que obtiene de las diversas fuentes de financiamiento. De esta forma, recomienda a las entidades en las que colabora, que ellas tengan una actuación semejante y que la relación entre el Directorio y la Gerencia General de la entidad se rija por líneas de transparencia que faciliten su funcionamiento.

SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS Y BENEFICIARIOS

Se recomienda a las entidades que cuenten con mecanismos sistematizados de evaluación, que les permitan medir la satisfacción sobre el uso de sus servicios sociales, de tal manera de identificar eventuales problemas que se produzcan en la ejecución de los programas y operativos, y fortalecer un proceso de mejoramiento continuo. El o los indicadores de satisfacción deberán ser propuestos por la administración de la entidad y aprobados por los directorios de cada una de ellas.

IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS BENEFICIARIOS DE PROYECTOS SOCIALES

Se recomienda a las entidades que en pos de fortalecer el rol social definido en sus estatutos, desarrollen e implementen mecanismos de evaluación de impacto adecuados de los principales proyectos sociales que ejecutan.

2.

Se entiende como "Rol Social" aquel que se refiere a la entrega de servicios y beneficios que impactan en la calidad de vida y el bienestar de las personas. Específicamente, aquellos relacionados con la salud, el desarrollo social, vivienda, educación capacitación, la cultura y el deporte.

The background of the page is a dark blue-tinted photograph of four business professionals in a meeting room. They are silhouetted against a large window that looks out onto a city skyline at night. The room has a glass table and chairs. The overall mood is professional and modern.

CAPÍTULO

3

Funciones
y Responsabilidades
del Gobierno Corporativo

En un Gobierno Corporativo, cada miembro tiene diversas funciones de forma que cada uno de ellos contribuya a generar valor a la entidad.

A continuación se especifican las funciones y roles de cada uno de los participantes del Gobierno Corporativo: el Directorio como cuerpo colegiado, el Presidente del Directorio, los Directores y el Gerente General. También se especifican las principales actividades relacionadas a cada una de esas funciones.

A. Función del Directorio como Cuerpo Colegiado

El Directorio tiene como fin entregar la visión estratégica de la entidad, así como agregar valor a la misma, representando los intereses de la entidad en la toma de decisiones. Para ello debe:

- **Conducir y dirigir la entidad de acuerdo a los lineamientos estratégicos que se definan y a su fin fundacional, dentro de un marco ético y legal.**
- **Definir la estrategia de la entidad.**
- **Establecer adecuadamente las bases de gestión.**
- **Controlar eficazmente la implementación de la estrategia definida.**

El Directorio no debe hacerse cargo de la gestión y administración, sino que debe enfocarse en entender a fondo la estrategia y velar por los mecanismos de su aplicación y control de la ejecución. Esto obliga a cada uno de los Directores a entender muy bien los elementos que sustentan la estrategia de la entidad y la forma en que se ejecutan. Por ello, el tiempo que cada uno de los Directores debe destinar a la entidad es aquel que verifica la aplicación de la estrategia y no a su operación, cuestión que radica en la “administración”.

Para un mejor entendimiento de estos conceptos a continuación se describen los roles que le competen al Directorio como cuerpo colegiado. Esto debe interpretarse como una pauta que puede guiar el buen funcionamiento del Directorio.

ROL ESTRATÉGICO

Consiste en definir y aprobar el Plan Estratégico así como las políticas de las áreas más relevantes de la entidad. Las siguientes son las principales responsabilidades y actividades que deben ejecutarse:

1. Alinear la estrategia de la entidad con sus fines fundacionales. Por esto, es fundamental que la entidad tenga un Plan Estratégico claro que sea revisado periódicamente para adecuarlo a las necesidades del entorno y las directrices entregadas por su Asamblea y/o Directorio. Para ello se requiere que este último:

- Apruebe el Plan Estratégico y ejecute sus revisiones.
- Apruebe el presupuesto anual, las inversiones requeridas y las solicitudes de fondos para Proyectos Sociales.
- Apruebe las principales políticas de la entidad: Financiera, comerciales, laborales y operacionales.
- Esté bien informado del estado de la gestión de la entidad y del entorno donde opera.
- Identifique los intereses y expectativas de la Asamblea de la entidad y/o de sus beneficiarios con el fin de incorporarlos en las decisiones de gestión.
- Determine los mecanismos para la adecuada relación con terceros relacionados.
- Dicte los reglamentos necesarios para apoyar el cumplimiento de su objeto declarado en los estatutos.
- Convoque y fije las fechas de reuniones/sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio.

2. Evaluar y aprobar las alternativas estratégicas propuestas por la administración. Específicamente el Directorio está facultado para:

- Conocer e interiorizarse de los servicios, productos y el entorno social y económico en los que está inserta la entidad.
- Crear grupos de trabajo para el desarrollo de servicios/productos cuando se requiera.
- Aprobar la estructura organizacional de la entidad.
- Definir y aprobar las políticas sociales, comerciales, financieras, de relaciones laborales y otras que permitan una adecuada implementación de la estrategia. Entre ellas se cuentan las políticas relacionadas con las remuneraciones, clima laboral y equipo gerencial.

3. Estar atento a las nuevas oportunidades del entorno, aportando ideas y evaluando alternativas de conveniencia para la entidad.**4. Identificar los riesgos estratégicos, financieros y comerciales de la entidad.**

- Desarrollar y aprobar una matriz de riesgo o algún método que permita identificar adecuadamente las situaciones que podrían afectar a la entidad.
- Discutir e implementar cambios si son requeridos.
- Buscar, junto a la Asamblea en caso que corresponda, mecanismos para fijar monto y modalidad de aportes de empresas que se quieren asociar o afiliar cuando ello no esté definido en los estatutos.
- Buscar mecanismos de inclusión y exclusión de adherentes cuando no estén definidos en los estatutos.

5. Identificar los eventuales conflictos de interés y su forma de solución.

ROL DE NOMBRAMIENTO

Consiste en procurar la búsqueda, nombramiento y esquema de sucesión del Gerente General, así como la definición de los comités del Directorio, sus integrantes y las asesorías de apoyo que se requieran para el buen funcionamiento de la entidad. Específicamente se trata de:

1. Nombrar, ratificar o remover al Gerente General y establecer su sistema de incentivos. Entre otros el Directorio puede:

- Definir y aprobar el perfil del cargo del Gerente General.
- Establecer el nivel de remuneración del Gerente General con un sistema de incentivos, según la entidad lo considere apropiado.

2. Aprobar la contratación de los ejecutivos superiores (2ª línea en organigrama) cuando sea oportuno.

- Tomar conocimiento y aprobar las normas que rigen el esquema de contratación general de la entidad y el sistema de búsqueda de los ejecutivos.
- Ratificar el nombramiento de cada uno de los ejecutivos de 2ª línea según corresponda.

3. Velar por el esquema de sucesiones.

- Aprobar un “mecanismo” para que se detecten los ejecutivos con potencial de sucesión.
- Aprobar un plan de capacitación/entrenamiento de los ejecutivos con el fin de velar por una efectiva sucesión.

4. Definir, si fuere necesario, comités del Directorio que permitan un mejor funcionamiento de la entidad.

- Definir los comités requeridos. A modo de ejemplo se señalan: Comité de Auditoría, Inversiones, Comercial, etc.
- Identificar las competencias más relevantes o distintivas de cada uno de los Directores con el fin de asignar correctamente las responsabilidades.
- Buscar equilibrio en la asignación de responsabilidades.
- Entregar directrices de funcionamiento a los comités.

5. Identificar las materias o temas en los que el Directorio pueda requerir ayuda externa. Esto podría significar el apoyo de asesores externos, para lo cual el Directorio debe aprobar la contratación de estos, con el “expertise” adecuado³.**3.**

Se recomienda definir una política de contratación de asesores y expertos, donde se defina la forma de contratación, la forma de difusión de los resultados de las asesorías, etc.

ROL DE CONTROL

Consiste en velar por la existencia y uso de reportes y mecanismos de control de la operación, así como el correcto destino de los fondos de la entidad. Para ello el Directorio puede:

1. Monitorear las actividades y el contexto en que la entidad opera. Hacer ajustes cuando corresponda.

- Aprobar el presupuesto anual de actividades.
- Controlar el presupuesto anual: Establecer indicadores de cumplimiento, revisar periódicamente su cumplimiento y tomar decisiones correctivas.
- Aprobar las inversiones y gastos relevantes no incorporados en el presupuesto.
- Calendarizar y realizar reuniones para discutir: Avances del plan anual y presupuesto, estado financiero y sus proyecciones, acciones a seguir en caso de desviaciones, contingencias e informe de Proyectos Sociales.
- Tomar conocimiento y verificar el cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría.

2. Velar por el correcto destino/uso de los fondos y la administración de ellos. Para esto deben revisar regularmente el estado financiero de la entidad, sus proyecciones y los flujos de fondos.

3. Verificar la correcta administración de los fondos para Proyectos Sociales y proyectos especiales.

- Verificar que la entidad desarrolle adecuados sistemas de reportes a sus Asociados, Directorio y administración.
- Aprobar el formato y contenido de los informes de gestión.
- Verificar que la información sea confiable, completa y oportuna.
- Aprobar la postulación anual de proyectos sociales.
- Aprobar la memoria y balance anual.

4. Conocer y opinar sobre las evaluaciones realizadas por el Presidente al Gerente General.

5. Evaluar el rendimiento e idoneidad de la administración.

- Tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
- Conocer y opinar de las evaluaciones realizadas por el Gerente General a sus principales ejecutivos.

6. Asegurar una correcta gestión de la administración de la entidad.

- Determinar mecanismos para monitorear la buena gestión de la administración.
- Establecer visitas a las dependencias de la entidad, para conocer el estado y funcionamiento de las oficinas.
- Dar lineamientos para situaciones no contenidas en la estrategia.
- Aprobar el manual de políticas de gestión de personas.

7. Desarrollar pautas para la conformación de un comité de crisis en caso de contingencias importantes.

- Definir directrices de formas de proceder en emergencias tanto a nivel del Directorio como de la administración.
- Verificar que la administración tenga un buen esquema de respuesta ante crisis.

8. Velar por el buen funcionamiento del Directorio y los comités.

- Realizar evaluaciones del desempeño del Directorio.
- Establecer un programa de capacitación de los Directores en las materias que sean requeridas.
- Designar el encargado de tomar acta de todas las reuniones de Directorio y comités y que ellas sean registradas adecuadamente.

ROL DE CONTACTOS E INFORMACIÓN

Consiste en aportar toda aquella información que la administración no puede obtener directamente y que es necesaria para su buen funcionamiento. De esta forma la contribución de la red de contactos de los Directores es parte importante del buen funcionamiento de la entidad. En este ámbito específicamente el Directorio puede:

- 1. Velar por la obtención de información fidedigna para la toma de decisión.**
- 2. Aportar la red de contactos para potenciar la operación de la entidad, captar nuevos clientes, crear grupos de trabajo y desarrollar nuevas iniciativas.**
- 3. Apoyar a la administración para enriquecer el análisis y mejorar la toma de decisiones en temas económicos y políticos, avances tecnológicos, prevención de riesgos, buenas prácticas utilizadas y otros.**
- 4. Velar para que la Asamblea reciba información fidedigna y oportuna de la situación legal, económica y financiera de la entidad.**

ROL DE CUMPLIMIENTO ÉTICO Y LEGAL

Se refiere al ámbito legal y ético en el que debe desempeñarse todo el accionar de la entidad. Para ello, el Directorio puede:

- 1. Defender los intereses de la entidad por sobre los intereses particulares.**
- 2. Propiciar el cumplimiento de las regulaciones legales incorporadas de formas variadas en las leyes del país.**
- 3. Representar judicial y extrajudicialmente a la entidad.**
- 4. Definir y aprobar la Política de Sostenibilidad de la entidad.**
- 5. Aprobar el “Manual de Ética y Comportamiento Interno” de la entidad. Para ello se sugiere que la administración desarrolle un manual que, entre otros tópicos, regule el comportamiento de los empleados.**
- 6. Contar con un procedimiento de operaciones con partes relacionadas.**

B. Función del Presidente

El Presidente es clave en el correcto desempeño del Directorio. Su principal responsabilidad es asegurar que éste cumpla con los roles definidos anteriormente. Para ello debe procurar el buen funcionamiento interno de la entidad, el de cada Comité, el de cada uno de los Directores y la aplicación de las buenas prácticas en su quehacer. Específicamente, el Presidente del Directorio está facultado para:

1. Asegurar el buen funcionamiento del Directorio y tomar las medidas en caso de requerirlo.

- Realizar una agenda anual de los hitos más importantes a desarrollar por el Directorio.
- Aprobar/modificar la agenda propuesta por el Gerente General para cada reunión de Directorio.
- Generar las instancias para que los procesos de planificación estratégica, de confección del presupuesto anual y otros se lleven a cabo con regularidad.
- Preocuparse que la Gerencia General presente los informes adecuados para la toma de decisiones.
- Conducir las reuniones de Directorio de forma que se cumpla la agenda de temas propuesta con una buena calidad de discusión de ellos.
- Velar por la trazabilidad de los acuerdos alcanzados en el Directorio, sus responsables y los tiempos comprometidos.
- Conducir la evaluación anual del Directorio, cualquiera sea el mecanismo elegido, y gestionar las brechas relevantes que se detecten.
- Preocuparse del funcionamiento regular de cada uno de los Comités del Directorio.

2. Asegurar que el Directorio actúe como un cuerpo coordinado, con foco en los temas fundamentales.

- Tener pleno conocimiento de los fines estatutarios de la entidad.
- Consensuar las decisiones del Directorio.
- Sugerir la formación de comités de acuerdo a las mejores competencias de cada uno de los Directores.

3. Preocuparse que el Directorio esté debidamente informado de las operaciones y contingencias de la entidad. Para esto, puede exigir a la gerencia general la presentación de los informes de control de gestión y la entrega regular de información a los Directores.

4. Asegurar la correcta coordinación entre la entidad y otras organizaciones relacionadas con el ámbito de su quehacer.

5. Representar a la entidad frente a la comunidad empresarial y autoridades de gobierno.

6. Asegurar la buena gestión de la gerencia general y su administración.

- Realizar la evaluación de desempeño del Gerente General y darla a conocer a los Directores con el fin de recoger su opinión.
- Retroalimentar regularmente al Gerente General sobre la conducción de la entidad.
- Velar por el buen uso de los fondos.

7. Representar judicial y extrajudicialmente a la entidad.

8. Convocar y presidir las sesiones de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.

9. Velar por el buen desempeño de la entidad, el cumplimiento de sus fines, la ejecución de los acuerdos. Para esto podrá:

- Aprobar las principales políticas que debe seguir la entidad.
- Velar por el correcto seguimiento de los objetivos estatutarios y lineamientos entregados por la Asamblea.
- Delegar responsabilidades en el Gerente General.

10. Asignar y delegar en los Directores temas de responsabilidad permanente, con el objeto de aumentar su involucramiento con la entidad y evitar el exceso de responsabilidades y tareas en el Presidente. Idealmente esto debiera hacerse según el expertise y las motivaciones de cada uno de los Directores.

11. Velar por la buena relación de los miembros del Directorio.

- Propiciar “clima de confianza” y los espacios necesarios para la conversación y análisis de propuesta de ideas.
- Entregar oportunamente la información de carácter delicado y relevante.

12. Proponer nombres para futuros Directores de forma de asegurar el buen funcionamiento de la entidad. Identificar anualmente 3 posibles candidatos para cuando sea necesario.

C. Función del Director

El rol de los Directores consiste en contribuir a generar valor a la entidad y a la consecución de los objetivos establecidos en sus Estatutos, así como en su Plan Estratégico. Para ello puede deliberar y hacer sus mejores esfuerzos para que los roles y actividades que le corresponden al Directorio sean ejecutados correcta y oportunamente. En particular:

1. Actuar siempre dentro de un marco de ética y cumplimiento de los deberes fundamentales: Prudencia en la toma de decisiones, actuación con lealtad posponiendo intereses personales y entrega de la información y hechos de importancia.

- Cada uno de los Directores debe tomar conocimiento de sus deberes y responsabilidades.
- Preocuparse personalmente de contar con toda la Información razonablemente disponible antes de tomar una decisión.

2. Desempeñar su labor de buena fe, con la diligencia, cuidado y reserva debidos, velando siempre por los mejores intereses de la entidad.

- Revisar documentos relevantes (actas de Directorio, status de actividades, etc.).
- Tomar un tiempo razonable para la toma de decisiones.

3. Dedicarle el tiempo suficiente a sus responsabilidades.

- Estudiar y analizar las materias requeridas para el buen accionar de la entidad.
- Manifiestar las áreas de interés dentro de la entidad y del trabajo estratégico del Directorio para colaborar activamente en ellas.
- Asistir y preparar las reuniones de Directorio y comités que le asignen.

- Participar en los grupos de trabajo y comités definidos por el Directorio asumiendo las responsabilidades que se le asignen.

4. Esforzarse por ser socios estratégicos de la administración de la entidad, de modo de atender y colaborar con sus necesidades.

D. Función del Gerente General

El Gerente General tiene la responsabilidad de administrar y coordinar la entidad para velar por el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Particularmente:

1. Relacionarse con el Directorio proponiéndole los temas o materias que se deben tratar, asegurando la fluidez de las comunicaciones entre este y la administración.

- Coordinar la preparación del plan estratégico y presupuesto anual para su aprobación. Una vez aprobado por el Directorio, deberá tomar todas las medidas necesarias para su cumplimiento.
- Entregar mensualmente un reporte de cumplimiento del plan estratégico y del presupuesto.
- Planificar e implementar acciones sobre la base de la estrategia definida por el Directorio
- Definir/recomendar temas a tratar en el Directorio: planes de acción, temas para presentar, discutir y aprobar, etc.
- Presentar mensualmente el estado financiero, contable y operativo, y sus proyecciones así como la memoria y balance anual de la entidad.
- Entregar mensualmente, o cuando la situación lo amerite, un reporte con las contingencias que involucran a la entidad.

- Coordinar previa y oportunamente con el Presidente las actividades relevantes de la administración.
- Leer y aplicar las actas de los comités de Directores.
- Servir de secretario del Directorio y de las juntas de asociados. Preparar las actas y velar por su posterior aprobación.
- Proponer al Directorio las normas que rigen el esquema de contratación general de la entidad, el sistema de búsqueda de los ejecutivos, la detección de aquellos con potencial de sucesión y los planes de entrenamiento/capacitación.
- Proponer al Directorio todas las políticas, normas, reglamentos, manuales y procedimientos que permitan una adecuada implementación de la estrategia de la entidad.

2. Relacionarse con el Directorio, los asociados de la entidad y las demás partes relevantes que la operación de la entidad requiera.

- Participar en las reuniones /eventos que corresponda.
- Informar al Directorio sobre los temas relevantes vinculados a su objetivo, con especial énfasis en las actividades de carácter estratégico.
- Entregar información oportuna y veraz toda vez que se requiera.
- Desarrollar relaciones comerciales y operacionales con entidades e instituciones relevantes, dentro de los márgenes que permite la legalidad vigente.
- Impulsar el desarrollo de los Proyectos Sociales.

3. Entregar información oportuna y veraz tanto al Directorio como a la Asamblea, presentando los estados financieros y cualquier otra información que se requiera.

4. Coordinar con el Presidente todo lo que no esté acordado formalmente respecto de materias que involucren a la administración superior y al Directorio.

The image features a blue-tinted background with the silhouettes of three people in business attire. On the left, a person stands with hands on hips. In the center, a person stands holding a folder. On the right, a person stands near a table. A large, stylized number '4' is positioned in the center-left, partially overlapping the silhouettes. The word 'CAPÍTULO' is written vertically to the left of the number.

CAPÍTULO

4

Prácticas Fundamentales
para un Buen
Gobierno Corporativo

A continuación se enumeran algunas herramientas simples y aplicables para ser utilizadas de forma periódica, de modo que el Directorio pueda desempeñar sus roles en la forma más efectiva posible.

A. CALENDARIO DE ACTIVIDADES ANUALES

Es conveniente que el Directorio anualmente elabore un programa calendarizado de los principales tópicos que se revisarán durante el año independiente de los temas de contingencia a tratar, de forma de equilibrar la agenda de temas y que estos puedan ser tratados con la profundidad requerida. A continuación un ejemplo:

CALENDARIO DE TEMAS A TRATAR EN DIRECTORIO	
Enero	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación desempeño de ejecutivos • Establecimiento de metas para ejecutivos • Definición del calendario anual de reuniones • Designación de Comités de Directorio según corresponda: Por ejemplo, comité de auditoría, comité comercial y otros.
Febrero	<ul style="list-style-type: none"> • Sin reunión
Marzo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis resultados año anterior • Informe Comité Auditoría
Abril	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de resultados sociales y económicos.
Mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación Gerente Comercial • Análisis avance Plan Estratégico
Junio	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación Gerencia de Desarrollo/Operaciones u otra relevante
Julio	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis resultados primer semestre • Discusión / Revisión Presupuesto Anual
Agosto	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Comité Comercial • Aprobación Proyectos Sociales
Septiembre	<ul style="list-style-type: none"> • Readecuación Plan Estratégico
Octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Bases Presupuesto año siguiente
Noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación Presupuesto año siguiente
Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del Directorio

Nota: No incluye los temas habituales de la agenda mensual.

B. REUNIONES DE DIRECTORIO Y ACTAS

Es de vital importancia optimizar el tiempo y dar profundidad a los temas a tratar en el Directorio. Por esto las reuniones deben tener una agenda clara, concreta y abordable. Asimismo debe quedar el adecuado registro de los contenidos de las sesiones, las actas debidamente firmadas y oficializadas ante las instancias que correspondan.

AGENDA DE REUNIONES DEL DIRECTORIO

El temario de las reuniones de Directorio regularmente podría contemplar al menos lo siguiente:

- Análisis del cumplimiento de los fines sociales y estatutarios.
- Análisis económico, financiero y comercial de la entidad.
- Resultados y cumplimiento de los presupuestos.
- Análisis de inversiones y presupuesto capital.
- Cuenta de los Comités.
- Asuntos relativos a la estructura organizacional: Selección plana gerencial, cambios en la entidad, etc.
- Evaluación y compensación plana gerencial.
- Relaciones públicas con autoridades y otras audiencias relevantes.

Adicionalmente es recomendable que una vez al año la entidad puede hacer una revisión de los contratos y anexos de contratos de colaboradores de la primera línea.

FORMATO DEL ACTA

Las opiniones de los Directores y los acuerdos del Directorio es recomendable queden debidamente registrados. Para eso, se sugiere la entidad establezca un formato de actas para registrar los acuerdos de cada una de las sesiones de Directorio.

Para sistematizar los plazos de entrega del acta a los miembros del directorio, se recomienda que dentro de los 5 días hábiles siguientes a la sesión de Directorio, el Gerente General envíe, vía mail, el borrador del acta a los miembros participantes para su aprobación y comentarios. Una vez recogidos dichos comentarios, el Gerente General reenviará el acta con la debida anticipación a la próxima reunión.

A continuación, se sugiere un formato tipo, que puede ser utilizado en caso de requerirlo, o bien servirá para complementarlo con el que actualmente se trabaja.

ACTA DE DIRECTORIO

Nombre de la entidad:
 Día y fecha de la reunión:
 N° de sesión:
 Hora de inicio de la reunión:

1. Asistentes

Nombre y cargo de cada uno de los participantes:

- Presidente del Directorio, Sr:
- Director, Sr:
- Director, Sr:
- Gerente General (Nombre Entidad) Sr:

Listar miembros que no asisten

- Nombre:
- Nombre:

2. Aprobación del acta de la reunión anterior

- Aprobación acta de la reunión anterior
- Recopilación de comentarios si es que hay

3. Desarrollo de la reunión

- Introducción al contexto general de la reunión
- Revisión de temas aprobados en reuniones anteriores
- Temas desarrollados en la reunión

4. Acuerdos

Especificar cada uno de los acuerdos, responsables y fechas de entrega de cada uno de ellos. Para esto, se sugiere un esquema que sea fácil de completar, revisar y hacer seguimiento:

ACUERDO	RESPONSABLES	FECHA DE ENTREGA
Acuerdo 1		
Acuerdo 2		

FIRMA DEL ACTA

Las actas deben ser firmadas conforme a lo indicado en los estatutos de la entidad. Se sugiere que en cada reunión de Directorio se apruebe el acta de la sesión anterior y ese mismo día esta quede firmada.

C. INDUCCIÓN A NUEVOS DIRECTORES

Con el objeto de facilitar el proceso de conocimiento y comprensión de la entidad para aquellos nuevos Directores que asuman en su función, es necesario contar con un procedimiento y/o mecanismo sistematizado de inducción, que permita que ellos se informen de los aspectos más relevantes del funcionamiento de la entidad, así como de su gestión. Para esto:

Entregar al nuevo director un dossier con:

- Los estatutos.
- Las actas de las últimas dos asambleas.
- Las actas de los últimos 12 directorios para informarse de los principales acuerdos adoptados desde la entidad con anterioridad a su nombramiento, así como de las razones que se tuvieron en consideración para adoptar tales acuerdos o para descartar otras opciones evaluadas.

Referirse y explicar, verbalmente o a través de un documento, sobre los siguientes aspectos:

- La estrategia y planes de desarrollo de la entidad.
- El marco jurídico en el cual ella se desenvuelve.
- Principales indicadores de operación y de gestión de la entidad.
- Los estados financieros de los últimos 2 años y el presupuesto anual de la entidad.
- El contenido de la presente guía de gobierno corporativo.

Se recomienda que el gerente general programe reuniones explicativas con cada uno de los nuevos directores.

D. CONSTITUCIÓN DE COMITÉS DEL DIRECTORIO

Según sea la naturaleza de la entidad, ésta podrá requerir la conformación de diversos comités de trabajo que, dependiendo del conocimiento y experiencia de los miembros del Directorio en diversas materias, serían liderados por alguno de ellos. El objetivo de estos comités es analizar en mayor profundidad ciertos temas de relevancia para la entidad.

A modo de ejemplo, se sugiere que el Directorio decida sobre la conformación de los siguientes comités:

Comité de Auditoría, Finanzas e Inversión: Busca y desarrolla los mecanismos para asegurar el control interno de la entidad teniendo como objetivo la integridad y transparencia de la información.

Comité Comercial y/o Calidad de Servicios: Apoya/supervisa el cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados para el área comercial de la entidad.

Comité de Logística y Proveedores: Apoya la selección, evaluación, negociación y mantención de proveedores así como los procesos relacionados en estas materias.

Comité de Gestión y Personas: Apoya al Gerente General en temas relacionados con perfiles de cargo, procesos de contratación, escalas de remuneraciones, evaluación de desempeño y otros ligados al personal de la entidad. Especialmente es labor de este comité revisar y aprobar los contratos de trabajo y sus anexos así como los esquemas de recompensa y evaluación de los principales ejecutivos o plana gerencial⁴.

Comité de Sostenibilidad Empresarial o de RSE: Contribuye a la creación y supervisión de las acciones que la administración realiza en este ámbito.

Comité de Riesgos: Define políticas y asegura la creación de mecanismos que permitan identificar los riesgos de la actividad y del contexto, para enfrentarlos a través de un plan de acción.

Estos Comités podrán ser permanentes o bien funcionar sólo por un período determinado, según sea definido por el Directorio.

Cabe señalar además que, si bien no se trata de un comité de directores, conforme a la Ley 20.500, en cada corporación de derecho privado y fundación debe existir un órgano encargado de la disciplina interna. Este debe estar conformado al menos por 3 integrantes, los cuales no pueden ser directores de la respectiva entidad.

4.

En caso que la entidad decida funcionar sin este Comité, las funciones descritas deberían ser asignadas en forma muy precisa a la administración.

Las siguientes son las atribuciones y funciones del mencionado órgano:

- a. Recibir, conocer e investigar los reclamos por faltas disciplinarias que se deduzcan en contra de algún miembro de la entidad.
- b. Proponer al Directorio las penalidades, sanciones o medidas disciplinarias por dichas faltas.
- c. Informar de sus actividades al Directorio y a la Asamblea General en las oportunidades en que dichos órganos así se lo soliciten.

E. AUDITORÍA DE CUENTAS SENSIBLES

Se sugiere se efectúen dos veces al año auditorías de las cuentas sensibles de la entidad. Para que esta labor sea efectiva es de suma importancia que el Directorio tome conocimiento de los hallazgos y recomendaciones detectados en la auditoría, asigne responsables de resolverlos e involucre al comité de auditoría en ello.

En el Anexo N° 1 se adjunta un ejemplo de un “Plan Maestro” de las auditorías de las cuentas sensibles.

F. ASESORES EXTERNOS

Hay materias en las que el Directorio requerirá apoyo externo de profesionales con expertise propio. Es rol del Directorio y en su caso de la gerencia general, aprobar los asesores externos que estime conveniente para apoyar su mejor gestión.

Para esto es recomendable que el directorio defina una política sobre la contratación de asesores para cumplir mejor su rol en la toma de decisiones. La gerencia general puede contratar asesores para su mejor gestión, pero eso dependerá de si cuenta con la autorización del Directorio y los recursos para hacerlo.

G. INDICADORES DE GESTIÓN

Cada entidad debe definir los principales indicadores que utilizará con el fin de medir su gestión. Regularmente ellos están asociados al comportamiento financiero. Sin embargo, se estima altamente conveniente que la institución realice un monitoreo de otros indicadores que dicen relación con la satisfacción de sus beneficiarios, clientes o empresas con los que se vincule. También monitorear el funcionamiento y calidad de sus procesos internos y de las actividades y servicios que entrega.

Se sugiere que la entidad analice la conveniencia de tener indicadores para las áreas que a continuación se señalan:

ÁREA	TIPO DE INDICADOR
Beneficiarios/ Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Medición del grado de cumplimiento de los objetivos estatutarios de la entidad. • Medición de variables como cobertura, satisfacción de los beneficiarios y la profundidad de los servicios entregados por la entidad.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de la rentabilidad y liquidez de la entidad.
Interna: Procesos y Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de procesos y efectividad. • Medición de clima laboral.
Aprendizaje, Crecimiento y Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores relacionados con la gestión RSE.

H. SELECCIÓN Y PERFIL DEL GERENTE GENERAL

La definición del cargo del Gerente General y de las expectativas que se esperan de este, debe estar de acuerdo a los objetivos estatutarios, cultura y entorno de la entidad. En este sentido, una de las tareas más importantes del Directorio es asegurar que la entidad tenga el Gerente adecuado para su realidad particular. Como ese “momento estratégico” cambia durante la vida de la entidad, una función permanente del Directorio es garantizar que quien la dirige ejecutivamente, sea el profesional idóneo.

Antes de definir qué tipo de persona es la adecuada, el Directorio debe tener claridad en los temas que a continuación se describen.⁵

- 1. Objetivos de largo plazo:** El Directorio es responsable de definir cuáles son las competencias básicas de la entidad para cumplir con su objetivo de largo plazo.
- 2. Estrategia:** Que la entidad tenga una estrategia clara es responsabilidad del Directorio, no del Gerente. Este es responsable de proponerla, actualizarla y ajustarla, pero siempre con la aprobación del Directorio.

5.

En adaptación del libro “Directorio y Gobierno Corporativo”, Editado por Alfredo Enrione2012, Capítulo 9 de Eduardo Antunovic. “El CEO correcto, la tarea más importante del Directorio.”

3. Contexto: El Directorio debe entender en profundidad el contexto de la operación y de las actividades de corto y mediano plazo, las oportunidades y amenazas que existen, y en consecuencia, definir las competencias que la entidad necesita para poder enfrentarlas.

4. Cultura: El Directorio debe describir la cultura de la entidad, los comportamientos premiados y castigados, cómo se interactúa en el día a día y cómo se comportan los colaboradores frente a diferentes situaciones.

Una vez que el Directorio tenga total consenso en los temas antes mencionados, se debe definir:

- Competencias específicas que debe tener el Gerente General para cumplir con los objetivos a largo plazo, llevando a cabo la estrategia y entendiendo el contexto en el cual se desenvuelve la entidad.
- Competencias relacionadas con el estilo de liderazgo requerido para obtener los resultados esperados, adaptándose a la cultura de la entidad.

I. EVALUACIÓN DEL DIRECTORIO

Una práctica muy conveniente es la evaluación del funcionamiento del Directorio. El Directorio deberá acordar cómo debe realizarse esta evaluación.

Una práctica existente consiste en desarrollar un mecanismo de “auto evaluación” cuyo formato y contenido se presenta a modo de ejemplo en el Anexo N° 2.

De esta forma, se sugiere que una vez al año el Directorio destine una o dos horas a su evaluación. Este será un espacio para que cada uno de los Directores señale y dé cuenta de su apreciación sobre la forma y contenido con que el Directorio en su conjunto, y él en particular, trata las diversas materias.

ANEXO 1

Ejemplo de Plan Maestro de Auditoría de Cuentas Sensibles

La Auditoría de Cuentas Sensibles abarca mucho más que la revisión de las cuentas contables. También considera la revisión de procesos, protocolos y funcionamiento de las diversas áreas de la entidad. De esta forma, a continuación se propone una pauta del control sobre las cuentas que cada entidad defina como sensibles (dado los riesgos que conllevan). Estas pautas se trabajaron en conjunto con las entidades y se presentan para consideración del Gobierno Corporativo.

1. CUENTAS POR COBRAR Y PROVISIÓN DE INCOBRABLES

Se entiende como cuentas por cobrar aquellas actividades facturadas, no facturadas, exentas, documentos en carteras, vigentes o protestadas, y todas aquellas cuentas por cobrar cerradas en el mes.

El Directorio podrá aprobar un criterio para su tratamiento. Se sugiere lo siguiente:

- Provisión de cuentas por cobrar
 - » De 1 a 120 días puede no provisionarse. Sin embargo, se debe considerar el ambiente en el cual se desenvuelve la entidad.
 - » De 121 a 180 días: 10%
 - » De 181 a 270 días: 25%
 - » De 271 a 360 días: 50%
 - » Más de 360 días: 100%
- Las cuentas por cobrar de las empresas relacionadas no se provisionan, excepto que sobrepasen los 360 días, en cuyo caso se provisionará el 100%.
- Los cheques protestados se provisionan en el 100% a los 15 días.

2. FLUJO DE COMPRAS Y PAGO PROVEEDORES

Para un adecuado control de los flujos de compra y del pago de proveedores, se sugiere la entidad considere ciertas normas. Entre ellas destacan:

- Revisar si existe o no segregación de acuerdo a los montos de compra.
- Revisar si existe o no segregación de acuerdo a las atribuciones que tienen los distintos apoderados.
- Designar el número de personas que autoricen los pagos. Se recomienda que sean 2 personas.
- Verificar si existe escalamiento en los montos de compras autorizados por los diferentes estamentos involucrados en el proceso.
- Comprobar el cumplimiento de la norma sobre una base de muestra representativa.
- Informar del uso de pago electrónico, montos tope autorizados y funcionarios autorizados en cada caso.
- Validar la existencia de libros auxiliares de compra y si están al día con sus respectivos registros contables.

3. GESTIÓN DE PERSONAS

Periódicamente se sugiere realizar una revisión aleatoria de carpetas de los colaboradores, en una muestra que sea representativa y que considere:

- Remuneración del personal no ejecutivo.
- Contratos de trabajo y anexos al día.
- Carpeta personal con respaldos correspondientes.
- Remuneración de ejecutivos y la existencia de roles privados, política de pago de bonos o comisiones e incentivos. Describir cómo son y cómo se calculan.
- Comprobar que las liquidaciones de sueldo estén de acuerdo con los contratos de trabajo y sus anexos.

4. BOLETAS DE HONORARIOS

Se sugiere:

- Separar las boletas de honorarios del personal de servicios externos de aquellas que son de la operación.
- Verificar la contingencia de los honorarios de personal que se repitan en el tiempo.
- Verificar la existencia de contratos de prestación de servicios y sus respectivas autorizaciones.

5. APORTES A LOS PROYECTOS SOCIALES

La entidad deberá:

- Indicar en qué calidad se recibe el aporte de los proyectos sociales y si existe el contrato de colaboración recíproco
- Verificar la forma del registro contable de este fondo y su evolución a la fecha.
- Tratamiento de los excedentes: Si en el ejercicio se logran ahorros gracias a descuentos de proveedores o por ingresos adicionales, ese excedente podrá ser reinvertido en las prestaciones mismas, o bien, destinar un % a mayores prestaciones y otro % a definir como gasto de administración. Todo ello con la previa aprobación de las instancias propias que cada entidad tenga definido para tales efectos.

6. INDICADORES COMERCIALES Y FINANCIEROS

Para un mejor monitoreo de los indicadores comerciales y financieros, se sugiere llevar el control, realizando una comparación a 3 años, tal cual se ejemplifica a continuación:

DETERMINACIÓN DEL EBITDA (M\$)			
Mes	2015	2014	2013
Ingresos Operacionales (1)			
Costos de Explotación			
Margen de Explotación			
Gastos de Administración y Ventas (2)			
Resultado Operacional			
Depreciaciones			
EBITDA			

(1) Son todos los ingresos percibidos y no cuentas por cobrar.

(2) Incluye depreciación del ejercicio.

DETERMINACIÓN ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR (M\$)			
Mes	2015	2014	2013
Total Ingresos			
Cuentas por Cobrar			
Rotación Cuentas por Cobrar			
Días del año			
Días de Rotación Cuentas por Cobrar			

7. CONCILIACIÓN BANCARIA

Se sugiere que la entidad:

- Compruebe que no esté conciliada la cuenta con subcuentas “varios acreedores” o “varios deudores”
- Verifique que no se pague con cheques a fecha
- Verifique el correcto resguardo de las claves, ya sea de digipass o certificado digital, para cautelar que las transacciones realizadas sean pertinentes.
- Verifique la existencia de una norma para los cheques emitidos y no cobrados. Se sugiere que a los 90 días se reverse la operación y se lleve a pasivo. A los 180 días, se eliminan del pasivo.

8. LIBROS TIMBRADOS

Se hace necesario verificar que los libros legales, cuando corresponda, se encuentren debidamente timbrados y al día. Igualmente, es necesario confirmar la existencia de almacenamiento de documentos legales histórico (respaldo ante SII).

Detalle	Año última impresión	N° folio
Libro compras		
Libro ventas		
Libro honorarios		
Libro remuneraciones		
Libro diario		
Libro mayor		
Libro balance		
Libro FUT		
Hojas en blanco		

9. DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

Se sugiere que la entidad:

- Verifique si se encuentran al día los pagos de IVA, PPM, etc.
- Revise el cálculo de tasas del PPM y su aplicación, salvo que cuente con una exención de impuestos de primera categoría.
- Revise el correlativo de facturas (electrónica – manual) y nulas.

10. INVERSIONES FINANCIERAS

Se sugiere que la entidad:

- Verifique si hay política de colocación de remanentes de caja aprobada por el Directorio.
- Verifique el modo de contabilizar estas inversiones, según normas vigentes.

11. PODERES

Se debe revisar si está actualizada la delegación de poderes a terceros. Asimismo, confirmar que no exista ningún tipo de riesgo en esa delegación.

12. INFORMÁTICA

Se sugiere:

- Indicar los sistemas que se usan en gestión y contabilidad y si son propios o con licencias.
- Indicar si existen contratos de mantención y soporte, interno y/o externo.
- Verificar el uso de claves de sistemas y su manejo diario.
- Revisar la existencia de políticas de respaldo electrónico de archivos y programas, internos y/o externos.
- Verificar que existan las licencias originales y al día del fabricante, de los sistemas usados por la administración.

13. COMPARACIÓN DE BALANCES AL 31 DE DICIEMBRE Y AL 30 DE ABRIL

Anualmente se debe hacer una comparación de la diferencia entre los estados financieros entregados a los Directores a fines de enero de cada año, con los estados financieros definitivos al 30 de abril. Ello se materializará en un informe con las diferencias, el cual se sugiere sea analizado por el comité de auditoría de la entidad.

14. IMPUESTOS VARIOS

Verificar la existencia de la recepción final del inmueble y sus ampliaciones, en caso que corresponda. También es necesario chequear el pago de patentes y contribuciones (montos).

15. SEGUROS

Verificar la existencia de seguros a terceros, a los colaboradores, edificios y contenido. Indicar el monto y la empresa con quien se tienen contratados los respectivos seguros.

ANEXO 2

Evaluación del Directorio. Ejemplo Formato de Autoevaluación

Un mecanismo de evaluación del Directorio es el de autoevaluación. A continuación mostramos un ejemplo de formato, que puede ser implementado fácilmente:

AUTOEVALUACIÓN DIRECTORES

Nombre Director:

"Fortalezas y Aspectos por Mejorar del Directorio" es una herramienta para autoevaluar-se en 4 áreas de desempeño, desglosadas en 6 aspectos. Por favor, póngase nota de 1 (menor) a 7 (mejor) en cada uno de los aspectos de las 4 áreas. Luego promedie el resultado de las áreas y obtenga la nota final.

ÁREA DE DESEMPEÑO 1: CONOCIMIENTOS DE ÁREAS CLAVES		
	El director evalúa al directorio como cuerpo	El director se evalúa a sí mismo
ASPECTOS A EVALUAR	NOTA DE 1 A 7	NOTA DE 1 A 7
1. Aspectos estratégicos	x	x
2. Aspectos financieros	x	x
3. Análisis industria	x	x
4. Análisis de riesgo	x	x
5. Control de gestión	x	x
6. Aspectos legales	x	x
Promedio Notas A1	x	x

ÁREA DE DESEMPEÑO 2: COMPRENSIÓN DEL ROL DEL DIRECTOR		
	El director evalúa al directorio como cuerpo	El director se evalúa a sí mismo
ASPECTOS A EVALUAR	NOTA DE 1 A 7	NOTA DE 1 A 7
1. Preparación para los directorios	x	x
2. Capacidad de trabajo en equipo	x	x
3. Defiende el interés colectivo	x	x
4. Estudia y se actualiza	x	x
5. Conoce el rol de director	x	x
6. Relación con la gerencia general	x	x
Promedio Notas A2	x	x

ÁREA DE DESEMPEÑO 3: CALIDAD DE LOS APORTES A LA DISCUSIÓN

	El director evalúa al directorio como cuerpo	El director se evalúa a sí mismo
ASPECTOS A EVALUAR	NOTA DE 1 A 7	NOTA DE 1 A 7
1. Mirada estratégica	x	x
2. Lógico	x	x
3. Indagador	x	x
4. Aplica la experiencia	x	x
5. Juicio crítico	x	x
6. Contribuye a la toma de decisiones	x	x
Promedio Notas A3	x	x

ÁREA DE DESEMPEÑO 4: CONTRIBUCIÓN A LA DINÁMICA DE INTERACCIÓN

	El director evalúa al directorio como cuerpo	El director se evalúa a sí mismo
ASPECTOS A EVALUAR	NOTA DE 1 A 7	NOTA DE 1 A 7
1. Escucha	x	x
2. Se involucra/Compromete	x	x
3. Constructivo	x	x
4. Objetividad e imparcialidad	x	x
5. Eficaz con otros	x	x
6. Manifiesta sus opiniones	x	x
Promedio Notas A4	x	x

NOTA FINAL*

x

x

* Promedio de las notas de cada área de desempeño.

EQUIPO COLABORADOR:

Patricia Aranda Mora
Karina Chávez Fariás
SurAndina Consultores

DISEÑO:

Alejandro Esquivel

Edición 2015

