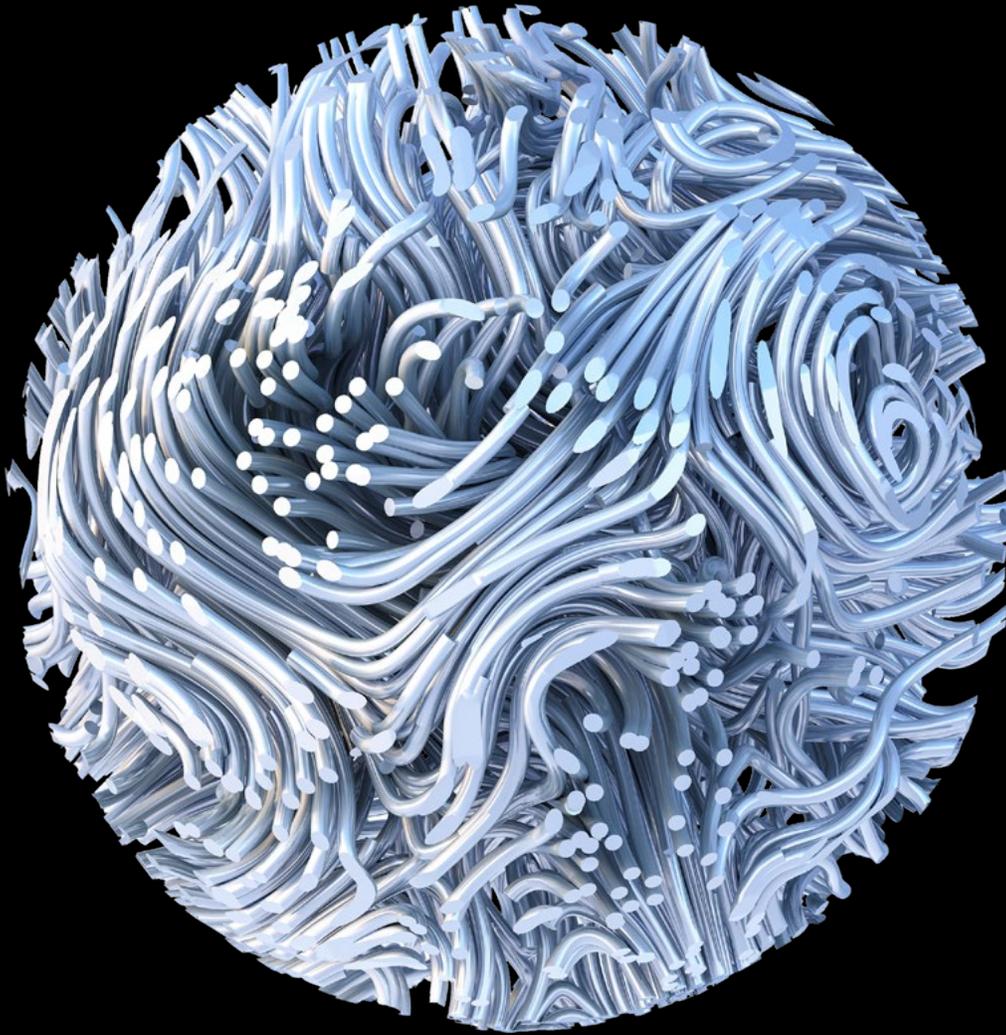


Deloitte.



La importancia
de evaluar al Consejo
de Administración

Boletín de Gobierno Corporativo

La importancia de evaluar al Consejo de Administración

La evaluación de los órganos de gobierno es una práctica que permite obtener una retroalimentación objetiva de la labor realizada por el Consejo de Administración y sus miembros durante un periodo determinado. Adicionalmente, este ejercicio ofrece la posibilidad de conocer su desempeño e identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que deben ser atendidas prioritariamente.

El Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, en su Práctica 24, establece que:

“Para el mejor cumplimiento de los deberes fiduciarios y las responsabilidades de los consejeros, se recomienda atender a lo siguiente: *“Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades y deberes fiduciarios de los consejeros.”*”

En ese sentido, se debe reconocer que la evaluación es un proceso continuo, en el que el Consejo de Administración deberá establecer iniciativas que le permitan operar bajo los más altos estándares relacionados con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo

Sobre el proceso de evaluación, éste lo puede llevar a cabo el Comité de Prácticas Societarias (o su equivalente), sin embargo, lo más recomendable es que lo realice un tercero independiente que sea experto en el tema y externo a la empresa.

Beneficios de la evaluación

Para los órganos de gobierno:

01. Refuerza las funciones y responsabilidades de los órganos.
02. Promueve una mejor administración del tiempo, generando juntas efectivas.
03. Mejora el proceso de toma de decisiones.
04. Fortalece las relaciones de los órganos con la administración.
05. Contribuye a identificar las brechas en el desempeño de los órganos.

Para la entidad:

01. Clarifica el enfoque de la estrategia frente a los objetivos de cada órgano de gobierno.
02. Contribuye a identificar riesgos en el desempeño general de los órganos.
03. Separa e identifica las actividades estratégicas contra las operativas.
04. Mejora el proceso de toma de decisiones

“El Consejo de Administración deberá establecer iniciativas que le permitan operar bajo los más altos estándares relacionados con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo”

Para los miembros de los órganos de gobierno:

01. Clarifica los roles y responsabilidades individuales.
02. Motiva la participación activa de los miembros.
03. Desarrolla el sentido de pertenencia en los órganos.
04. Identifica las fortalezas y las áreas de oportunidad en el desempeño de los miembros.
05. Asegura que el conocimiento y las habilidades de los miembros se aprovechen de la mejor manera.

Para los terceros interesados

01. Promueve que el Consejo de Administración se enfoque en los temas que generan valor.
02. Funciona como mecanismo de comunicación con los terceros interesados.
03. Fortalece la imagen, reputación y confianza entre la entidad y los terceros interesados.

Proceso de evaluación

El Consejo de Administración podrá establecer la periodicidad en la que se realizará la evaluación, tomando en cuenta el nivel de madurez o la situación de la empresa. Comúnmente, se lleva a cabo de manera anual.

Para realizar la evaluación de la mejor forma posible, se deben considerar los siguientes pasos:

- Iniciar con un ejercicio de autoevaluación por parte de los miembros del Consejo, en el que éstos tengan la oportunidad de externar su opinión sobre su propio desempeño.
- Realizar un ejercicio de evaluación del Consejo de Administración por

parte de cada uno de sus miembros, en el que además de opinar sobre el funcionamiento de este órgano, lo hagan de su desempeño individual.

Es importante asegurar que los consejeros tengan la disposición para llevar a cabo la evaluación y que, antes de iniciar, exista claridad sobre los aspectos a evaluar, así como respecto a los objetivos del Consejo y los deberes y responsabilidades de los consejeros; todos los anteriores podrán encontrarse en los estatutos, reglas de operación de los órganos o normatividad interna de la empresa.

El proceso en la evaluación colegiada e individual incluye:

01. Definir la herramienta que se utilizará para recopilar los resultados de la evaluación del funcionamiento colegiado del Consejo y del desempeño de sus miembros.
02. Definir la escala para la evaluación.
03. Aplicación del cuestionario para la evaluación del órgano colegiado, así como para la evaluación y autoevaluación de cada uno de sus miembros.
04. Análisis de la información y generación de resultados y recomendaciones de mejores prácticas en gobierno corporativo para el órgano colegiado, así como para cada uno de sus miembros.
05. Presentación del reporte colegiado de resultados ante el órgano de gobierno correspondiente.
06. Envío del reporte individual de resultados a cada uno de los miembros. Los resultados individuales solo deben ser del conocimiento del miembro al que corresponden.

Al respecto, se debe considerar que existen dos tipos de evaluación: la individual y la colegiada.

El Consejo de Administración podrá establecer la periodicidad en la que se realizará la evaluación, tomando en cuenta el nivel de madurez o la situación de la empresa.

Evaluación colegiada

Objetivo

Su objetivo es conocer el nivel de desempeño del Consejo de Administración con relación al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, con el propósito de identificar la madurez de su modelo de gobierno, así como las fortalezas y/o áreas de oportunidad en los distintos temas y prácticas que sean de su competencia.

Aspectos a evaluar



Evaluación individual

Objetivo

Su objetivo es conocer el nivel de desempeño de los miembros del Consejo de Administración, percibido por cada uno de los demás miembros respecto al ejercicio de sus funciones y responsabilidades, a efecto de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

Aspectos a evaluar



Los elementos que se evaluarán en cada uno de los tipos de evaluación permitirán conocer qué nivel de madurez tiene el órgano de gobierno para operar de conformidad con el modelo de gobierno de su organización, así como el nivel de preparación que tienen los consejeros para cumplir adecuadamente su función y agregar el valor que se espera de ellos.

Consideraciones finales

Si bien la evaluación del Consejo de Administración es un proceso fundamental, lo es también llevar a cabo una evaluación de sus comités de apoyo. Esto permitirá identificar, en tiempo y forma, las oportunidades y las brechas que deben cerrarse y, al mismo tiempo, redirigir los

esfuerzos que sean necesarios, en temas específicos que se encuentran bajo su responsabilidad.

De igual forma, es importante analizar de manera efectiva los resultados de las evaluaciones de los Consejos y llevar a cabo planes de acción para agregar valor al Consejo o sus órganos auxiliares. Es por ello que, al finalizar la evaluación, el Comité de Prácticas Societarias (o su equivalente) o la empresa externa que haya apoyado en realizar la evaluación, recomienden al Consejo de Administración acciones específicas que pueden contribuir en la operación y/o en la dinámica del órgano evaluado o bien, del perfil o desempeño individual de sus miembros.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

daguinaga@deloittemx.com

Tel. +52 55 5080 6000

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

rbadiola@deloittemx.com

Tel. +52 55 5080 6000

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos y servicios relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 415,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.