

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios

Edición 2018 - Vigente 2026

Publicado por la **Fundación Premio Nacional a la Calidad**.

Elaborado por la **Fundación Premio Nacional a la Calidad** y el **IAE Business School**.

Equipo redactor: Betina Bensignor, Marcos E. J. Bertin, Alejandro Carrera, Mario Lombardozi, Alejandro Marchionna, Alejandra Mastrángelo, Juan Javier Negri, Carlos Pace, Alberto Placenti, Nelson Roca, Raúl Angel Rodríguez y Hugo Strachan.

© Fundación Premio Nacional a la Calidad. Prohibida toda reproducción total o parcial, por cualquier medio o instrumento.

Índice

Introducción	3
Descripción general del Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios	5
Comentarios y Requisitos del Modelo	9
Descripción y comentarios del Criterio 1	10
Requisitos del Criterio 1	11
Descripción y comentarios del Criterio 2	12
Requisitos del Criterio 2	14
Requisitos del Criterio 3	17
Descripción y comentarios del Criterio 4	18
Requisitos del Criterio 4	19
Descripción y comentarios del Criterio 5	21
Requisitos del Criterio 5	21
Requisitos del Criterio 6	24
Descripción y comentarios del Criterio 7	26
Descripción y comentarios del Subcriterio 7.1.	26
Requisitos del Subcriterio 7.1.	27
Descripción y comentarios del Subcriterio 7.2.	28
Requisitos del Subcriterio 7.2.	29
Descripción y comentarios del Subcriterio 7.3.	29
Requisitos del Subcriterio 7.3.	30
Tabla de Evaluación	31
Glosario	37
Referencias	41

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios

Introducción

El creciente grado de volatilidad, complejidad y exigencia del contexto en el que se desenvuelven las empresas y organizaciones en general en la sociedad actual hace indispensable enfatizar la relevancia de su buen gobierno. Contar con un buen gobierno no es cosa sencilla, pero no tenerlo puede acarrear consecuencias irreversibles.

La gestión de los órganos de gobierno de empresas y organizaciones para proveer un contexto que facilite su desempeño adecuado, marcando el rumbo y creando un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, es un elemento clave para la viabilidad y sustentabilidad de dichas empresas y organizaciones en el tiempo.

El órgano responsable de conducir la gestión de gobierno en la empresa es el **directorio**¹ o cuerpo equivalente (en las organizaciones sin fines de lucro -OSFL- es su Comisión Directiva/Consejo de Administración).

La Gestión de Directorios puede definirse como el conjunto de tareas y actividades que, separadas de la ejecución, se ocupan de proveer continuidad a las organizaciones y tutelar sus elementos esenciales, arbitrando legítimos intereses, asegurando la gobernanza y velando por una elección de futuro realista y posible para las mismas.

En este marco, la **Fundación Premio Nacional a la Calidad** se complace en presentar el **Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de Directorios (PNCGD)** destinado a empresas y organizaciones sin fines de lucro. (Ver Bases específicas sobre este Premio en <http://www.fpnc.org.ar>).

Como antecedente, cabe señalar que la gestión de directorios ya está contemplada como parte de los factores de liderazgo en el **Modelo para una Gestión de Excelencia**, utilizado por la **Fundación Premio Nacional a la Calidad** para discernir el **Premio Nacional a la Calidad (PNC)**.

Teniendo en cuenta la necesidad de precisar la definición del rol del directorio y de formular tanto los requisitos que plantea la consideración de todos los grupos de interés pertinentes como las buenas prácticas sobre las que hay consenso, surge este **Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios**, cuyos propósitos son, básicamente, tres:

1. Ayudar a implementar buenas prácticas de gestión de directorios, como órganos de gobierno de las organizaciones, mediante un conjunto de requisitos de desempeño integrados y orientados a los resultados.
2. Servir de referencia para un proceso de autoevaluación que pueda ser utilizado por los directorios como una herramienta de perfeccionamiento.
3. Constituir el parámetro para la evaluación de los directorios de las organizaciones que se postulen al **Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de Directorios (PNCGD)**.

¹Los términos destacados en **negrita** se encuentran en el Glosario.

El gobierno corporativo es una actividad cada vez más compleja y multidimensional que requiere una visión y una comprensión integral de la empresa u organización y sus actividades específicas. Todo órgano de gobierno desempeña un papel esencial en la generación de la confianza necesaria para crear el contexto adecuado al desarrollo de esas actividades.

Sin duda, una gestión de excelencia por parte del directorio agrega valor a las organizaciones y se constituye en la piedra angular sobre la cual pivota la excelencia en la gestión operativa.

Llevar adelante una gestión excelente es un objetivo al que debe aspirar todo órgano de gobierno, tanto de empresas como de organizaciones sin fines de lucro, porque su contribución a su continuidad sustentable es clave y decisiva.

Es importante aclarar que la calidad de la gestión del directorio estará determinada por su funcionamiento como cuerpo colegiado y por la calidad de los vínculos que desarrolle, tanto con los accionistas y el equipo directivo, como con el resto de los grupos de interés con los cuales la organización interactúa.

Los resultados de un buen gobierno corporativo se evidencian en la sustentabilidad de la organización y en los aspectos vinculados a la creación de valor para la misma, que permiten demostrar la eficacia y eficiencia del directorio.

Alcance

El alcance de este Modelo es amplio, estando dirigido a diferentes tipos de organizaciones, como:

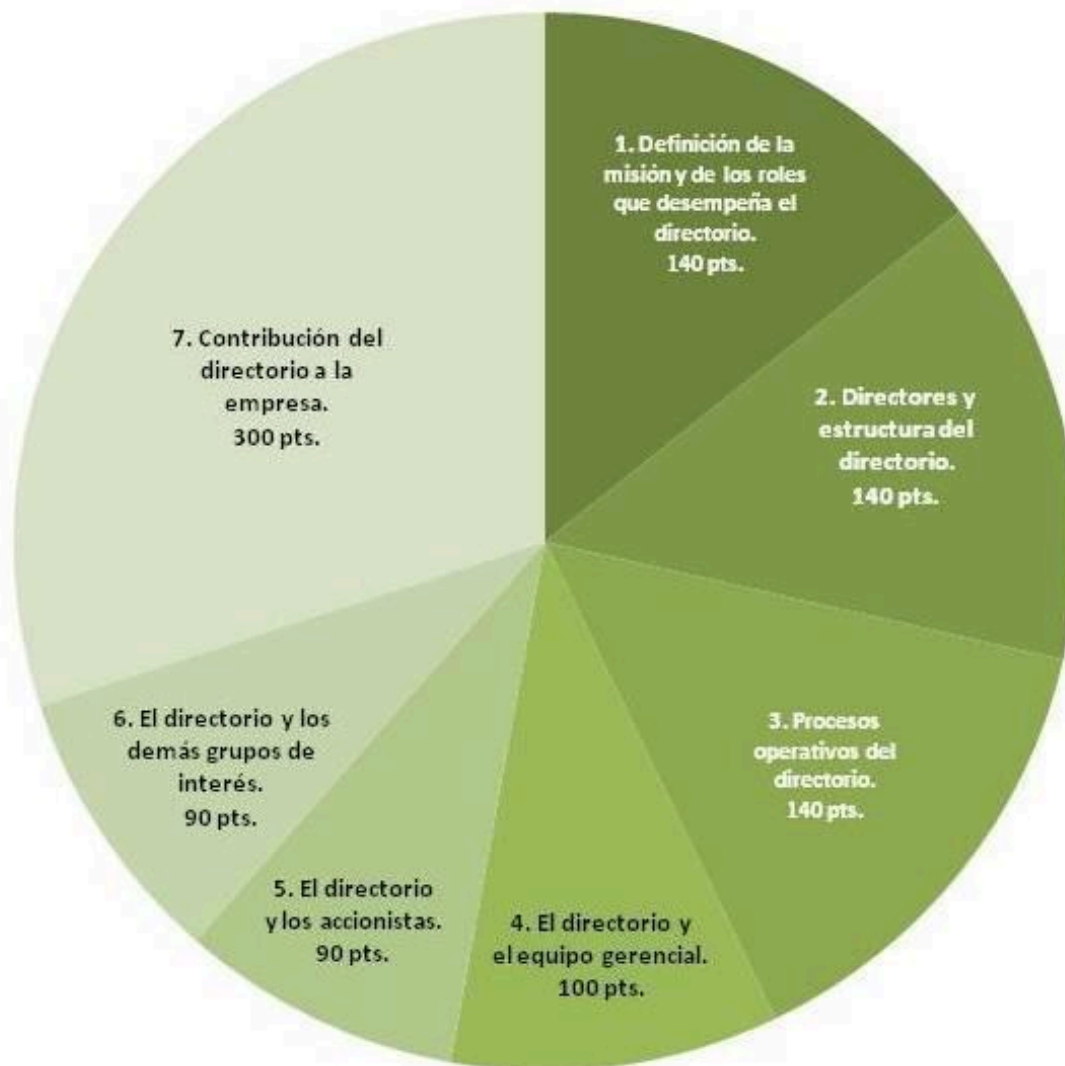
Empresas de capital abierto que ofrecen al público sus acciones u obligaciones negociables en el mercado de capitales.

Empresas de capital cerrado, cualquiera sea su forma jurídica, que no hacen oferta pública de valores en el mercado de capitales.

Organizaciones sin fines de lucro.

A continuación, se comparte el **Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios**.

Descripción general del Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios



Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios

Como puede apreciarse en el gráfico, el Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios está integrado por siete Criterios:

- El **Criterio 1** comprende los métodos tendientes a definir la razón de ser del directorio. Es decir que, además de las razones legales para su existencia, este Criterio avanza sobre el propósito del directorio -para qué está constituido- y qué roles debe desempeñar para una gestión de calidad y excelencia.
- El **Criterio 2** incluye los métodos mediante los cuales se nominan a los candidatos a ser elegidos como directores por las Asambleas respectivas. *A posteriori*, el directorio los vincula consigo y se estructura para funcionar (arquitectura, vinculación y estructuración formal).
- El **Criterio 3** se refiere a los métodos mediante los cuales el directorio despliega sus actividades (inducción de nuevos integrantes, formación, dinámica de las reuniones, tratamiento de temas relevantes, toma de decisiones, documentación, distribución de informes, autoevaluación).
- El **Criterio 4** comprende los métodos mediante los cuales el directorio presta servicio al **equipo gerencial** (acompañamiento, aporte de su red de contactos, sucesión, supervisión, fijación de las pautas de remuneración), más allá de sus funciones de nombramiento y control.
- El **Criterio 5** se refiere a los métodos mediante los cuales el directorio atiende al grupo de interés de los **accionistas** mayoritarios y minoritarios (resguardo de sus intereses, información relevante, dividendos, asambleas ordinarias y extraordinarias).
- El **Criterio 6** incluye los métodos mediante los cuales el directorio se asegura de que la organización gestiona los vínculos con sus principales grupos de interés, más allá de los ya incluidos en los Criterios 4 y 5.
- El **Criterio 7** se ocupa de la contribución del directorio a la empresa y abarca tres Subcriterios:
 - El Subcriterio 7.1. incluye los métodos mediante los cuales el directorio contribuye a la sustentabilidad (aseguramiento de la gestión del riesgo y de la prevención y el abordaje de crisis, la promoción de una conducta ética, y el impulso a la innovación, al desarrollo de líderes y a la cultura deseada).
 - El Subcriterio 7.2. se ocupa de los métodos mediante los cuales el directorio contribuye a la continuidad de la organización eligiendo su futuro deseado

(entendimiento del negocio/actividad, formulación de la estrategia, aprobación del presupuesto y del plan de inversión).

○ El Subcriterio 7.3. se refiere a los métodos mediante los cuales el directorio contribuye al **control estratégico y de gestión** (seguimiento de la estrategia, control de la ejecución, monitoreo de las actividades de **ética y cumplimiento normativo o compliance**).

Cada uno de los Criterios y Subcriterios del Modelo se desagrega en un conjunto de Requisitos cuya descripción detallada y peso proporcional asignado (puntaje) se desarrollan en el capítulo siguiente.

Si bien el Modelo no tiene carácter prescriptivo, ya que no existe un modelo universal para el buen gobierno corporativo, su valor radica en estar fundamentado en el conjunto de principios de gobierno corporativo/organizacional que, en el ámbito internacional, son sugeridos por instituciones como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) o la IFC (Corporación Financiera Internacional). Los mismos suelen materializarse en Códigos de Buen Gobierno Corporativo, que ayudan a formalizar la estructura de los órganos de gobierno de las organizaciones, sus responsabilidades, y sus procesos y prácticas de gobierno.

Estos principios y sus correspondientes prácticas asociadas no son inmutables, sino que evolucionan, se perfeccionan y aplican según el tipo de organización que se vaya a gobernar, y en función de los cambios que se producen en el entorno socio-político-económico en el que se desenvuelven dichas organizaciones.

El presente documento se complementa con los siguientes:

- Bases y Condiciones **Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de Directorios (PNCGD)**.
- Anexo Autoevaluación - Cuadernillo de Registro de Métodos y Prácticas.

Matriz de distribución de puntajes

Para establecer el grado en el que el directorio realiza su gestión y agrega valor a la empresa contribuyendo a su continuidad, el presente Modelo contempla un total de 1.000 puntos, distribuidos en los diferentes Criterios y Subcriterios. Cabe señalar que este puntaje representa un ideal.

El desempeño real de un directorio estará definido por el porcentaje de cumplimiento de cada Criterio y la sumatoria sobre los 1.000 puntos totales.

A continuación, se comparte la Matriz de asignación de puntajes.

Criterios y Subcriterios	Puntos
1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y DE LOS ROLES QUE DESEMPEÑA EL DIRECTORIO	140
2. DIRECTORES Y ESTRUCTURA DEL DIRECTORIO	140
3. PROCESOS OPERATIVOS DEL DIRECTORIO	140
4. EL DIRECTORIO Y EL EQUIPO GERENCIAL	100
5. EL DIRECTORIO Y LOS ACCIONISTAS	90
6. EL DIRECTORIO Y LOS DEMÁS GRUPOS DE INTERÉS	90
7. CONTRIBUCIÓN DEL DIRECTORIO A LA EMPRESA	300
7.1. Contribución a la Sustentabilidad	100
7.2. Contribución a la Estrategia	100
7.3. Contribución al Control Estratégico y de Gestión	100
TOTAL	1.000

Metodología de evaluación

A la hora de evaluar los Requisitos en cada Criterio se considerarán:

1. Las metodologías o prácticas usadas para satisfacerlos y el grado en que éstas son revisadas, evaluadas y mejoradas sistemáticamente.
2. Las evidencias concretas de existencia y aplicación de dichas metodologías o prácticas.
3. Las consideraciones que haga el directorio sobre el desempeño bajo dicho Requisito.
4. Si lo hubiera, la identificación y evaluación del impacto de dicho desempeño en la marcha de la empresa.

Observaciones

1. Con el objeto de impulsar y asegurar niveles de excelencia, el **PNCGD** establece un mínimo de un 30% de cumplimiento por Criterio o Subcriterio
2. En este Modelo el concepto de metodología se asimila al de práctica.

Comentarios y Requisitos del Modelo

A continuación, se muestran los Requisitos correspondientes a los siete Criterios del Modelo. Para facilitar su interpretación, cada Criterio, con sus Requisitos, está precedido por la descripción correspondiente y comentarios dirigidos a clarificar su entendimiento.

Descripción y comentarios del Criterio 1

Definición de la Misión y de los Roles que desempeña el Directorio

El Criterio 1 comprende los métodos tendientes a definir la razón de ser del directorio. Es decir, además de las razones legales para su existencia, este Criterio avanza sobre el propósito del directorio -para qué está constituido- y qué roles debe desempeñar para una gestión de calidad y excelencia.

El directorio, comisión directiva u órgano de gobierno sustituto cumple una función singular en el sistema de gobierno de cualquier organización, ya sea ésta una empresa cerrada o que cotiza en bolsa, privada, estatal o mixta; con o sin fines de lucro. Tiene una posición formal en la estructura de toda organización y una misión y roles, algunos de ellos son específicos y asignados por ley, y otros son aprobados por los accionistas en las asambleas. Dichos roles, si no son ejercidos por este órgano de gobierno, en general son llevados a cabo igualmente por alguien en las organizaciones en forma vicaria, aunque puede darse el caso que no sean ejercidos en modo alguno. Por ello es muy relevante que el directorio, como órgano de gobierno dentro de la estructura de la organización, tenga existencia real, sea consciente de su razón de ser, asuma su responsabilidad legal, defina claramente su propósito o misión y especifique los roles que está dispuesto a ejercer.

La OCDE propone una definición de gobierno corporativo que permite ilustrar y enfocar la tarea de un órgano de gobierno: «El gobierno corporativo define la forma de relacionamiento entre el equipo ejecutivo, el directorio, los accionistas y los demás grupos de interés de la empresa». Dentro de este sistema de relaciones propuesto por la OCDE, el directorio ocupa un lugar central, constituyendo su corazón y desempeñando un papel esencial en la generación de la confianza necesaria para crear un contexto adecuado al desarrollo de las operaciones de la empresa. El directorio es una institución, y al mismo tiempo, un instrumento clave del gobierno corporativo.

A su vez, se puede definir la tarea de gobierno del directorio como: «El trabajo de quienes tienen la responsabilidad de administrar, gestionar y representar a la empresa, y tutelar y contribuir a su continuidad». Se espera del directorio que tutele los legítimos intereses de todos los grupos vinculados a la organización, en particular los accionistas mayoritarios y minoritarios, y se enfoque en trabajar para la sustentabilidad de la organización.

El gobierno corporativo es una actividad cada vez más compleja y multidimensional que requiere una visión y una comprensión integral de la organización/empresa y sus actividades/negocios específicos. Cada vez se espera más del órgano de gobierno, cualquiera sea su denominación, y se le exige aún más.

Debe considerarse que los roles que ejerce el directorio, en el marco de la misión previamente especificada, pueden ser cambiantes a lo largo del tiempo en función de las necesidades propias del gobierno de la organización que lidera. Forma parte de una sana práctica del directorio atender la necesaria evolución en sus roles. Los trajes de los órganos de gobierno de las organizaciones no son *prêt-à-porter*, sino hechos a medida; las diferencias tienen que ver con la definición de roles y de responsabilidades que decidan asumir. Es bueno que cada tanto el directorio se pregunte: “¿Qué estamos haciendo realmente aquí?”, “¿estamos cumpliendo nuestras obligaciones?”, ¿cuál es nuestro rol, dadas las circunstancias que atraviesa la empresa/organización?”, “¿qué estamos haciendo para cumplir o encarnar dicho rol?”, “¿cuáles son nuestras prioridades?”, “si nosotros no lo hacemos, ¿quién lo haría?”.

Es fundamental que el directorio en general, y sus directores en particular, tengan pleno conocimiento y cumplan el marco jurídico y reglamentario en que se desempeñan, y que regulan su accionar. Las leyes, el estatuto particular de la organización, el reglamento o manual de procedimientos específico con el que se autodefinen el órgano de gobierno, y el código de buenas prácticas al que adhiera voluntariamente deben estar siempre presentes a la hora de operar y tomar decisiones. Lo mismo en cuanto al estándar de diligencia o al de lealtad, las restricciones a los contratos entre el director y la organización, y otros similares. Por otra parte, los directores tienen, en estos aspectos, elementos para ir construyendo o conformando su propio ámbito de trabajo presente y futuro.

Requisitos del Criterio 1

Definición de la Misión y de los Roles que desempeña el Directorio (140 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales el directorio:

1.1. Define y entiende su misión, la mantiene actualizada y comunicada a las partes interesadas que corresponda.	40
1.2. Define los roles que desempeña, los actualiza, documenta y comunica.	40
1.3. Conoce y mantiene actualizado tanto el Estatuto Social de la empresa u organización, como el Manual de Procedimientos o Reglamento del Directorio.	30
1.4. Mantiene actualizado su conocimiento sobre las leyes y las reglamentaciones que regulan su accionar y el de la empresa u organización.	30

Nota: es importante que se indique cómo evalúa el directorio su desempeño en cada Requisito y su impacto en la marcha de la empresa u organización.

Descripción y comentarios del Criterio 2

Directores y Estructura del Directorio

El Criterio 2 incluye los métodos mediante los cuales se nominan a los candidatos a ser elegidos directores por las Asambleas respectivas. A posteriori, el directorio los vincula consigo y se estructura para funcionar (arquitectura, vinculación y estructuración formal).

El alto impacto del accionar del directorio sobre los resultados de la empresa amerita la especificación de los métodos mediante los cuales dicho órgano colegiado determina tanto su constitución como la conducta y actuación esperada por parte de los directores.

La empresa/organización debe definir un perfil deseable para su directorio (2.1.) de acuerdo con lo que necesite, en función de la etapa de desarrollo en que se encuentre, y también debe asegurarse de que los miembros sean seleccionados dentro de un marco de diversidad en función de su experiencia, conocimiento, competencias y actitudes adecuados a su rol.

La *experiencia* del conjunto de los directores abarca más allá de una profunda vivencia del sector y/o de un área funcional específica. En la constitución del directorio se debe priorizar la diversidad y la amplitud de situaciones a las que el conjunto de directores puede recurrir para elaborar un juicio ponderado sobre cada decisión que analiza y discute como órgano de gobierno.

Los *conocimientos* constituyen una “noción, ciencia, sabiduría” en aspectos objetivos, prácticos y políticos, dándole a cada director una base de sustentación para su actuación como tal, y la posibilidad de complementar los conocimientos de los demás directores.

Las *competencias* se entienden como “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”, y pueden ser de orden personal (para el propio gobierno de la conducta de cada director), para el establecimiento de relaciones interpersonales constructivas con sus colegas y de trabajo en equipo del directorio como cuerpo colegiado.

Las *actitudes* son una “disposición de ánimo manifestada de algún modo” que influyen fuertemente, tanto en la contribución personal de cada director, como en la proactividad y la orientación a los resultados del conjunto del directorio.

Un buen directorio está integrado por miembros que conocen el desempeño que se espera de sí mismos y del conjunto (2.2.). Además de la experiencia concreta de los integrantes sobre su papel de director, es importante que cada uno de ellos en particular,

y el directorio en su conjunto, tengan clara conciencia de las responsabilidades que conlleva su cargo y de las razones para su nombramiento.

El ejercicio del cargo de director implica una serie de riesgos personales (2.3.) generados por las responsabilidades que le asignan la Ley General de Sociedades, el nuevo Código Civil y Comercial, el respectivo Estatuto Social y el Reglamento Interno del directorio (si existiera). Para mitigar y/o eliminar dichos riesgos, el órgano de gobierno fija pautas de actuación y mecanismos de control para asegurarse de que el resto de la organización funciona adecuadamente e informa con transparencia sus acciones y conductas. Además, el directorio debe definir sus propios mecanismos internos para asegurar que su trabajo como cuerpo colegiado y el de sus directores individuales tomen en cuenta las responsabilidades y los riesgos ya discutidos. Asimismo, en general, las empresas u organizaciones pueden contar con seguros específicos para sus directores (D & O) y/o cartas de indemnidad.

Es habitual que los directores reciban una remuneración específica por el ejercicio de su función (2.4.), tanto quienes tienen responsabilidades operativas en la organización como quienes no las tienen. Dicha compensación es el producto de una política de remuneración específica que debe ser aprobada por la asamblea de accionistas -en las S. A.- u otra instancia equivalente -en otro tipo de organizaciones-. Por otra parte, dicha política de remuneración puede considerar situaciones diferentes entre los directores, como por ejemplo, entre los directores independientes y no independientes, o entre los internos (que pertenecen a la nómina de la sociedad o tienen relación laboral con ella) y los externos. El nivel de remuneración debería resultar suficiente para garantizar la independencia de decisión por parte de los directores y debería estar acorde con las condiciones que fija el mercado.

El directorio define específicamente y asegura la cobertura de las posiciones formales que existen en su seno, y de la dirección en general. En particular, establece con claridad y en forma concreta las diferencias entre los roles de presidente del directorio y de gerente general (2.5.). El presidente del directorio debería tener la función primaria de liderar a los directores en sus responsabilidades como cuerpo colegiado en el cumplimiento de sus roles específicos. El gerente general, como cabeza del equipo ejecutivo, tiene responsabilidad por el cumplimiento de las políticas aprobadas por el directorio y por la conducción de la operación habitual de la organización. Esto lleva naturalmente a que el presidente del directorio no interfiera en las operaciones cotidianas de la empresa (2.6.). En el caso de que la misma persona ejerza ambos roles, será importante que cumpla con dichas funciones en forma diferenciada.

Un buen directorio se estructura internamente para abordar las diversas temáticas que le competen (2.7.). De esta forma, es una buena práctica definir una estructura de comités específicos para temas requeridos por la legislación y las necesidades operativas de la organización. También puede resultar de utilidad identificar directores con competencias específicas que puedan aportar conocimiento y experiencia al conjunto del directorio, a quienes se les asignan áreas prioritarias de interés y de experiencia y pericia, mejorando así el aporte de valor de los integrantes del directorio.

Requisitos del Criterio 2

Directores y Estructura del Directorio (140 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales el directorio:

2.1. Sugiere el perfil deseable de director y asegura que sus miembros son seleccionados en función de su conocimiento, experiencia, competencias y actitudes adecuados a su rol, garantizando que el directorio esté constituido por los integrantes que la empresa necesita en cada etapa de su desarrollo.	20
2.2. Está integrado por directores que conocen el desempeño que se espera de cada uno de ellos y las responsabilidades que conlleva su cargo.	20
2.3. Analiza el riesgo inherente a las responsabilidades de sus miembros y establece pautas para mitigarlos y/o eliminarlos.	20
2.4. Analiza la remuneración de los directores.	20
2.5. Diferencia en la práctica los roles de presidente del directorio y el de gerente general.	20
2.6. Previene que el presidente del directorio interfiera en las operaciones cotidianas de la empresa cuando son ejercidas por personas diferentes.	20
2.7. Se estructura internamente para abordar las diversas temáticas que le competen.	20

Descripción y comentarios del Criterio 3

Procesos operativos del Directorio

El Criterio 3 se refiere a los métodos mediante los cuales el directorio despliega sus actividades (inducción de nuevos integrantes, formación, dinámica de las reuniones, tratamiento de temas relevantes, toma de decisiones, documentación, distribución de informes, autoevaluación).

Este Criterio incluye los procesos concretos por los cuales el directorio traduce los principios generales acordados para guiar su accionar en la operatividad de su trabajo, en cada reunión y fuera de ella, tanto en la preparación como en la documentación de las reuniones. En particular, pone el foco en los procesos relativos a:

- La incorporación y formación de nuevos directores.
- El funcionamiento del directorio como cuerpo colegiado.

La *inducción de los nuevos directores* (3.1.) es un proceso necesario, ya que el nombramiento de nuevos integrantes implica una alteración del entorno de operación del directorio y constituye una situación nueva para el director que se incorpora. La preparación debe incluir *información puramente objetiva* sobre la empresa, tanto como *información formal* de la sociedad. También es positivo que el nuevo director forme su propia visión sobre el *contexto político* de la organización y del directorio.

Respecto de la *formación continua* de los directores (3.2.), la organización debería facilitar la actualización y profundización de sus conocimientos en el dominio de temáticas nuevas o cambios en aspectos críticos sobre asuntos tales como: gobernanza, estándares de información contable, legislación general e impositiva, cumplimiento normativo, gestión de riesgos, mercado financiero y de capitales, evolución y dinámica del negocio, impacto de las nuevas tecnologías, entre otros. Asimismo, también procurará promover el desarrollo de las competencias específicas propias del ejercicio del cargo.

La *dinámica y documentación de las reuniones* (3.3.) implica el cuidado de cinco aspectos en la *preparación* que facilitan el buen funcionamiento de las mismas:

- La *convocatoria* a la reunión con tiempo suficiente y según un programa anual.
- La preparación y comunicación de la *agenda* u *orden del día*, con suficiente antelación a la reunión.
- La *preparación de la reunión por el presidente* en cuanto a la asignación de tiempos y priorización de los temas, incluyendo aquellos propuestos por los directores.
- La *compilación y distribución de la información* en tiempo y forma para la preparación por parte de los directores.
- La *preparación personal de todos los directores*.

Durante la reunión, se aplica el Reglamento del Directorio (si lo hubiere), se verifica el *quorum*, se busca el *cumplimiento de la agenda* y se realiza el *registro adecuado* de mociones, votaciones, objeciones, argumentos y decisiones.

Posteriormente a la reunión, se prepara un acta formal y/o una minuta más extensa e informativa dentro de un plazo razonable. El texto del acta se circula, se aprueba, se transcribe en el libro o registro pertinente y es firmado por los directores presentes. En el caso de que un director no esté de acuerdo con algún punto contenido en el acta es importante aclararlo formalmente en la misma.

El uso de los *reportes clave* (3.4.) mantiene informado al directorio sobre la evolución de los negocios y la situación en que se encuentra la organización. Así, el directorio podrá pedir la preparación y la presentación de informes sobre la ejecución del presupuesto anual; y según el tamaño de la empresa, informes sobre la situación de caja y la proyección de flujos de fondos; análisis tanto de los resultados como de la proyección de ventas; informe sobre operaciones/producción para entender la proyección de tecnología de producción y de producto; además de un plan de sistemas y el seguimiento de su implementación. Por supuesto, también analizará y aprobará estados contables con la periodicidad que requieran la ley y las condiciones de operación de la compañía (trimestral, anual).

Para la buena *toma de decisiones* (3.5.), el directorio en su conjunto y los directores individualmente deben actuar con independencia de criterio respecto de sus propios intereses y de los de otros grupos de interés. Los directores también actúan con espíritu crítico y constructivo respecto de todo análisis y propuesta que se presente en las reuniones de directorio. Si no se pudiera desarrollar un consenso entre los directores para sus decisiones sobre ciertos temas en plazos razonables, se aplican el Estatuto Social y el Reglamento del Directorio. También conviene definir claramente el *alcance de las responsabilidades* adjudicadas al directorio y al equipo gerencial.

El directorio se asegura de tratar con objetividad en sus reuniones los *temas sensibles* (3.6.) que afectan la marcha de la organización, aún aquellos que atañen a grupos de interés que pudieran ejercer influencia sobre sus miembros. También lo relativo al cumplimiento por los directores del deber de diligencia del buen hombre de negocios y toda situación con potenciales conflictos de intereses. Asimismo, toma los recaudos en su trabajo para que los temas que se incluyen en su agenda sean los más *relevantes* para la viabilidad, el desarrollo y la sustentabilidad de la organización a **todo plazo**².

Dado su rol como mecanismo de interacción con el exterior, el directorio debe incorporar en forma continua y sistemática *visiones externas* a la organización (3.7.). Los grupos externos de interés incluyen la auditoría externa, los órganos de regulación del sector, el Estado nacional, la Seguridad Social, organismos provinciales y municipales, las comunidades directamente afectadas por las actividades de la organización, los

² Se entiende por todo plazo a atender los criterios de viabilidad propios del corto plazo y de continuidad propios de la sustentabilidad a mediano y largo plazo de la acción de la organización.

sindicatos, la prensa, las redes sociales, las entidades de consumidores y otras organizaciones no gubernamentales.

La **autoevaluación** del directorio (3.8.) como órgano colegiado debe ser una práctica común en el mismo. Se espera que exista una metodología formal para llevarla a cabo, que evalúe la efectividad del cumplimiento de los roles que está desempeñando el órgano de gobierno, la calidad de sus prácticas habituales y su funcionamiento.

A su vez, la *autoevaluación de los directores* constituye un primer paso en el diagnóstico de situación del directorio, ya que le permite a cada miembro identificar áreas de mejora personal en cuanto a disciplina, compromiso y participación para potenciar su contribución al conjunto.

Requisitos del Criterio 3

Procesos operativos del Directorio (140 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales el directorio:

3.1. Organiza la inducción de sus nuevos integrantes al negocio de la empresa y a la organización.	15
3.2. Asegura la formación continua de sus miembros.	15
3.3. Organiza la dinámica de sus actividades y las documenta.	15
3.4. Define los reportes clave y establece y asegura la respectiva frecuencia de emisión y nivel de integridad.	20
3.5. Gestiona su proceso de toma de decisiones asegurando la independencia de criterio y el espíritu crítico.	20
3.6. Se asegura el tratamiento de los temas sensibles y relevantes (conflictos de intereses, deber de diligencia, etc.).	20
3.7. Incorpora visiones externas complementarias a las propias en su proceso de toma de decisiones.	15
3.8. Realiza una autoevaluación periódica de su desempeño, como órgano y de cada uno de sus miembros.	20

Descripción y comentarios del Criterio 4

El Directorio y el Equipo Gerencial

El Criterio 4 comprende los métodos mediante los cuales el directorio presta servicio al equipo gerencial (acompañamiento, sucesión, supervisión, fijación de las pautas de remuneración), más allá de sus funciones de nombramiento y control.

Este Criterio permite entender y evaluar la calidad de los servicios que el directorio presta al equipo gerencial.

En su rol de supervisar y complementar la gestión del equipo gerencial, se requiere del directorio que no sólo lo controle y desafíe, sino que también lo acompañe y asesore para definir y construir acuerdos tanto sobre la agenda a desarrollar como sobre las expectativas de ambas partes.

La posición de gerente general es solitaria. Dentro de toda la organización es el único que no tiene pares y todas las líneas de responsabilidad, supervisión y reporte convergen a él, desde arriba o desde abajo. Por ello, la participación del directorio en la construcción de una agenda de trabajo con él no debe hacerse necesariamente desde un rol de supervisión, también puede hacerse desde la posición de mentor o facilitador. En lo anterior se tendrá en cuenta los casos en que el gerente general integre el directorio o no sea miembro del mismo.

Los métodos para acompañar y aconsejar al equipo gerencial (4.1.) pueden contemplar tanto reuniones sistemáticas con el principal responsable ejecutivo de la organización y con su equipo gerencial, como el análisis de información de gestión y resultados, y la coordinación interna para el tratamiento de temáticas específicas, entre otros.

El acompañamiento también puede ejercerse desde el rol de mentor del gerente general. Esta relación requiere del director/mentor una buena dosis de empatía para entender la visión del gerente general, sus intereses particulares y, especialmente, su capacidad de liderazgo: las habilidades o brechas en la gestión de las relaciones inter e intrapersonales.

Por la naturaleza propia del liderazgo, el repertorio de herramientas de un gerente general no se limita a su intuición en los negocios, su capacidad analítica y su presencia de ánimo para tomar decisiones en situaciones complejas, ambiguas y con escasa información. La mayoría de las veces, la habilidad más valiosa de un gerente general es su capacidad de reunir y hacer confluir a los distintos grupos de interés que conforman la organización que lidera. Por el carácter subjetivo de estos requerimientos y la dificultad de identificar y medir sus resultados e impacto en la organización, es valiosa la ayuda de un tercero. La posición natural para cumplir este rol es la del presidente o algún otro miembro del directorio; no sólo por su mandato legal y autoridad jerárquica, sino

también por el perfil sénior y la autoridad moral que generalmente se atribuye a un director.

Otra posibilidad a considerar es que este rol sea ejercido, no por un director en particular, sino por el directorio como cuerpo colegiado.

El capital social del directorio (4.2.), entendido como las redes de contactos de sus miembros en los distintos ámbitos, cuya utilización puede incidir productivamente en el desempeño de la organización, constituye un importante recurso de apoyo al equipo gerencial.

Es de importancia prioritaria disponer de un proceso de selección y sucesión del gerente general (4.3.). El mismo puede consistir, entre otros métodos factibles, en la definición del perfil, la definición de prácticas sistemáticas para facilitar la búsqueda de posibles candidatos, la evaluación de los candidatos finalistas y el establecimiento de planes de emergencia de sucesión del gerente general. Esta última alternativa evita que una salida imprevista del gerente general complique la operación o destruya valor en la organización.

La supervisión y evaluación de la labor del gerente general y su equipo gerencial (4.4.) comprende tanto las reuniones periódicas sistemáticas de revisión de planes, como el método mediante el cual se evalúa el desempeño de los altos ejecutivos y se lo documenta.

Un sistema definido y formalizado de evaluación de desempeño tiene varias ventajas. Primero, articula claramente las expectativas de desempeño de quienes van a ser evaluados. Segundo, permite identificar brechas de desempeño a las cuales atender mediante programas de desarrollo profesional. Y, finalmente, contribuye al logro de un desempeño consistente de la organización.

El aspecto 4.5. requiere disponer de un procedimiento para fijar la remuneración del gerente general y los altos ejecutivos. Entre los criterios posibles a considerar, está el de asociar los niveles de remuneración a los resultados de la evaluación de desempeño y a otras medidas de desempeño de la organización.

Si los directores ejercen funciones ejecutivas como gerentes, deben estar en condiciones de diferenciar ambos roles de forma tal que se puedan distinguir las responsabilidades inherentes al ejercicio de gobierno de la organización, de aquellas que se despliegan en actividades ejecutivas. Esta separación de roles permitirá a los miembros del directorio con funciones ejecutivas observar las oportunidades y dificultades de la gerencia con una mirada más amplia, para interactuar con los gerentes no directores.

Requisitos del Criterio 4

El Directorio y el Equipo Gerencial (100 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales el directorio:

4.1. Acompaña y asesora al equipo gerencial en su gestión.	15
4.2. Facilita el acceso a recursos necesarios para la empresa, a partir de su capital social.	15
4.3. Dispone y aplica un proceso de selección y sucesión del gerente general.	25
4.4. Supervisa y evalúa la labor del gerente general y su equipo gerencial.	25
4.5. Dispone y aplica un procedimiento para fijar la remuneración del gerente general y los altos ejecutivos.	20

Descripción y comentarios del Criterio 5

El Directorio y los Accionistas

El Criterio 5 se refiere a los métodos mediante los cuales el directorio atiende al grupo de interés de los accionistas mayoritarios y minoritarios (resguardo de sus intereses, información relevante, dividendos, asambleas ordinarias y extraordinarias).

El directorio es, en la práctica, el responsable de la administración de la empresa/organización. Este mandato lo recibe de los accionistas/socios, que eligen a sus miembros y los pueden remover. Es a través de la lealtad a la sociedad y a una buena gestión de la administración de la misma, que los directores protegen los intereses de los accionistas/socios, (5.1.) incluidos los accionistas minoritarios; sin perjuicio de satisfacer también los legítimos requerimientos de otros grupos de interés. Para ello, se espera que actúen de acuerdo con el marco legal vigente y con la debida diligencia y resguarden los intereses de sus mandantes.

Desde el punto de vista práctico y operativo cuando se tienen múltiples accionistas, una buena práctica es disponer de una oficina de atención a los mismos.

Entre las tareas del directorio, se incluye la provisión en tiempo y forma a los accionistas/socios de toda la información relevante referida a sus intereses, cuidando de gestionarla adecuadamente (5.2.). Una buena gestión de la empresa también implicará un adecuado manejo de los eventuales conflictos de intereses.

Es responsabilidad también del directorio gestionar una política de dividendos consistente con la riqueza creada por la empresa, atendiendo a las pautas brindadas por los accionistas y a los requerimientos de crecimiento y desarrollo de la propia organización (5.3.). **Este Requisito no es aplicable a OSFL.**

La asamblea de accionistas/socios es el ámbito de encuentro entre los propios accionistas/socios, y de éstos con sus directores. Por ello debe ser llevada adelante de la *mejor forma*, atendiendo a la importancia de los temas que allí se tratan y a las decisiones que se toman en dicha ocasión (5.4.). Mejor forma se refiere tanto al cumplimiento de los aspectos formales y jurídicos como a la pertinencia de los temas abordados y a la calidad de su presentación y debate.

Requisitos del Criterio 5

El Directorio y los Accionistas (90 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales el directorio:

5.1. Entiende, considera y resguarda los intereses de los accionistas, incluidos los minoritarios.	25
5.2. Provee sistemáticamente a los accionistas la información relevante a sus intereses sobre la actividad de la empresa.	25
5.3. Define y mantiene actualizada una política de dividendos, obtiene su aprobación y la aplica.	25
5.4. Convoca, prepara y participa de las asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas.	15

Descripción y comentarios del Criterio 6

El Directorio y los demás Grupos de Interés

Este Criterio incluye los métodos mediante los cuales el directorio se asegura de que la organización gestiona los vínculos con sus principales grupos de interés, más allá de los ya incluidos en los Criterios 4 y 5.

Dado el impacto que potencialmente pueden llegar a tener los distintos grupos de interés en la sustentabilidad de la organización, el directorio debe identificarlos, validarlos y procurar obtener su compromiso.

Más que el cuidado de la imagen de la organización, lo que se valora hoy es la buena reputación corporativa. Es decir, no sólo la percepción de que se están haciendo bien las cosas, sino una trayectoria que muestre una genuina preocupación por el impacto que su actividad provoca en el entorno. Actualmente, son los **grupos de interés** o **stakeholders** los que dan legitimidad e imagen responsable a una empresa u organización. Incluso si ésta cree estar actuando responsablemente, tendrá poca credibilidad y podrá recibir daños reputacionales si sus grupos de interés no lo perciben. Por ello, se debe valorizar a colaboradores y empleados, involucrar y colaborar en el crecimiento de proveedores, escuchar a los clientes y estar cerca de ellos, trabajar con valores y transparencia, cuidar el medio ambiente y contribuir con el contexto y con la sociedad. En suma, comprometerse con el bien común.

El directorio es el ámbito adecuado para armonizar los intereses de estos grupos, promoviendo la generación de valor a largo plazo y, en consecuencia, la sustentabilidad de la empresa.

Este Criterio enumera seis grupos de interés específicos. Cabe aclarar que la red de comercialización podría no ser aplicable a algunas organizaciones en particular. En ese caso se considera que el Criterio queda satisfecho con el cumplimiento del resto de los requisitos. También podría ocurrir que el directorio identifique grupos de interés adicionales. En ese caso se incluirán dentro del requisito 6.2. para su consideración.

El Requisito 6.1. contempla cómo el directorio asegura que la organización profundice sus conocimientos del mercado en el que actúa y concentre sus esfuerzos en las necesidades y expectativas de sus clientes. Lograr y mantener la lealtad de los mismos, junto con el cumplimiento de las promesas sobre los productos y servicios, son condiciones fundamentales para el éxito organizacional. También es importante que el directorio conozca y valide el posicionamiento de la organización en relación con sus productos y servicios y frente a sus competidores, tanto actuales como potenciales.

El Requisito 6.2. se refiere a las redes de comercialización, las cuales pueden comprender distribuidores, mayoristas, minoristas, concesionarios, franquiciados y todo otro agente de comercialización por medio de los cuales la organización pueda llegar a diferentes segmentos de clientes finales. Es primordial que el directorio vele por la sustentabilidad

de estas redes, al mismo tiempo que no se descuide la calidad de los productos y servicios a lo largo de la cadena comercial.

Los proveedores de la organización son el objeto del Requisito 6.3. Es función del directorio asegurar que en el planeamiento estratégico se incluya el Modelo de gestión de proveedores para mejorar y garantizar la calidad de los materiales, componentes y servicios suministrados por ellos. Este modelo debe asegurar la sustentabilidad de los proveedores, más aun en épocas de crisis.

El Requisito 6.4. se refiere a los colaboradores de la organización. El directorio debe asegurarse que se implementen políticas de personal que no sólo promuevan el máximo desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades, sino que también generen un modelo de relaciones tendientes a la motivación, el compromiso, la satisfacción y el bienestar de sus colaboradores. El buen directorio desarrolla una visión completa del capital humano de la organización y de la evolución del conjunto del talento gerencial.

La actuación del directorio en el Requisito 6.5. busca satisfacer la demanda actual de una gestión sustentable, que se ocupe tanto de los resultados económicos como del impacto ambiental. El órgano de gobierno debe asegurar que la empresa/organización gestione la preservación del medio ambiente. Asimismo, que se proporcione educación ambiental a su personal, a sus clientes, a sus proveedores y a la comunidad en general, en relación con sus productos, servicios y procesos.

Hoy la competitividad no consiste sólo en reducir los costos y aumentar las ventas, sino también incluye aspectos relacionados con la relevancia de la marca, el impacto social, la gestión cultural, la trazabilidad y la reputación, entre otros. Por esto, el Requisito 6.6. procura que el directorio se asegure de que se gestione la relación con la sociedad para promover la cultura de la excelencia, el comportamiento ético, el cumplimiento de su responsabilidad social y el establecimiento de relaciones institucionales con autoridades y referentes de la comunidad.

Requisitos del Criterio 6

6. El Directorio y los demás Grupos de Interés (90 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales el directorio se asegura de que la empresa gestione:

6.1. Las relaciones con sus clientes para procurar la satisfacción y lealtad de éstos y cumplir las promesas explícitas sobre sus productos y servicios.	15
6.2. Las relaciones con su red de comercialización para garantizar la calidad de los servicios provistos a los clientes atendidos por aquella.	15

6.3. Las relaciones con sus proveedores para mejorar y garantizar la calidad de los materiales, componentes y servicios suministrados por ellos.	15
6.4. Las relaciones con su personal para promover el máximo desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades.	15
6.5. La preservación del medio ambiente.	15
6.6. La relación con la sociedad para promover la cultura de la excelencia, la conducta ética y el cumplimiento de su responsabilidad social.	15

Descripción y comentarios del Criterio 7

Contribución del Directorio a la Empresa (300 puntos)

El Criterio 7 se ocupa de la contribución del directorio a la empresa y abarca tres Subcriterios.

El Criterio 7 se refiere a la contribución que el directorio hace tanto al funcionamiento sistémico de la organización como a su generación de valor, en ambos casos con una visión de todo plazo. Para ello, el Criterio analiza la contribución específica del directorio a la sustentabilidad de la organización, a la definición de su estrategia y al cumplimiento de la función de control estratégico y de gestión, tareas que resultan indelegables y esenciales a su fin dentro de la misma.

Descripción y comentarios del Subcriterio 7.1.

Contribución a la Sustentabilidad (100 puntos)

El Subcriterio 7.1. incluye los métodos o prácticas mediante los cuales el directorio contribuye a la sustentabilidad de la organización.

La sustentabilidad de la empresa está vinculada a cuestiones relacionadas con el carácter e identidad de la propia organización, con la forma en que quiere llevar adelante sus operaciones y con la gestión de procesos esenciales, como la innovación, la gestión del riesgo, el abordaje de crisis y el desarrollo de líderes; todo esto en un marco de valores compartidos que deberá definir y de conductas deseadas que buscará promover.

Entre las tareas propias del directorio, en aras a contribuir a la sustentabilidad de la empresa, es necesario asegurar una adecuada gestión de riesgos (7.1.1.) que incluya medidas de prevención, monitoreo y corrección adecuadas para mantener un perfil de riesgo previamente definido.

Es responsabilidad también del directorio impulsar la renovación y la dinámica de cambio en la organización. Para ello, no solamente es necesario formular un adecuado planteo estratégico, sino también ocuparse de tutelar la capacidad de aprendizaje de los miembros de la organización y de fomentar y potenciar la innovación como forma de anticiparse a los cambios y de mejorar la competitividad de la empresa/organización (7.1.2.).

Asimismo, el directorio debe ejercer el liderazgo de la organización a través de sus conductas y decisiones. Más allá de esto, también debe ocuparse de promover el desarrollo tanto de sus líderes actuales como futuros (7.1.3.). Es deseable que cuente con métodos para identificar aquellos colaboradores que puedan liderar los distintos niveles de responsabilidad y diseñar programas para favorecer su desarrollo.

Probablemente pueda mantener algún contacto con dichas personas para reforzar la importancia que tiene la existencia de un liderazgo para la sustentabilidad de la empresa/organización.

La promoción de la conducta ética y la tutela del cumplimiento de las diversas normas y regulaciones que configuran su marco de actuación son tareas indelegables y de importancia crítica para la continuidad de la empresa u organización (7.1.4.). Para dar acabado cumplimiento a estas responsabilidades, el directorio deberá tomar todos los recaudos que considere pertinentes, tanto en relación con los procesos a gestionar como las estructuras a desarrollar. Muchas empresas establecen códigos de conducta o de ética, disponen de un responsable para defender los derechos de la organización y de sus integrantes (*ombudsman*), impulsan valores a ser vividos en la misma y/o cuentan con áreas o direcciones responsables del cumplimiento de las diferentes normativas.

La existencia de un encargado o una función para verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables persigue el propósito de asegurar el análisis y las exigencias de su aplicación o ejecución (**enforcement**), así como de mecanismos de aporte voluntario de información sobre la organización por parte de sus miembros. De esta forma, el respeto inculcado por la norma objetiva refuerza las conductas éticas citadas en el apartado anterior.

Disponer de un modelo de cumplimiento razonable demuestra la sensibilidad de la organización y de su equipo directivo con una gestión responsable. Puede incluso suceder que la aprobación de un determinado modelo de cumplimiento por el máximo órgano de gestión societario sea una exigencia legal.

En las crisis, el directorio debe exceder su rol de supervisión, para constituir un anclaje de aplomo y calma, dada su responsabilidad con la continuidad de la empresa/organización. La mayor distancia del directorio respecto de la operación le debería permitir examinar las reacciones de la gestión y sus planes de acción en un contexto de sostenibilidad y no sólo de supervivencia. En síntesis, el directorio debe sostener y asegurar el rumbo de largo plazo que asegure la sustentabilidad de la empresa, mediante la prevención y el abordaje de crisis (7.1.5.).

La cultura organizacional, definida como aquellas conductas impulsadas y promovidas como deseables por la organización, asociada a un conjunto de valores compartidos y vigentes en la misma, conforma el marco adecuado y necesario para facilitar el accionar de las personas que la integran (7.1.6.). Las conductas de los directores, sin duda, son un ejemplo que la organización tendrá en cuenta y marcará el **tono** de la misma.

Requisitos del Subcriterio 7.1.

Contribución a la Sustentabilidad (100 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales el directorio:

7.1.1. Se asegura de que la empresa tiene una adecuada gestión del riesgo.	20
7.1.2. Impulsa la innovación, el aprendizaje y el cambio en la organización.	15
7.1.3. Promueve el desarrollo de líderes en la organización.	15
7.1.4. Promueve y evalúa la conducta ética, íntegra y de cumplimiento normativo en la organización.	20
7.1.5. Se asegura de que la empresa dispone de una metodología para la prevención y abordaje de crisis.	15
7.1.6. Define, impulsa y promueve la cultura deseada y los valores compartidos en la organización.	15

Descripción y comentarios del Subcriterio 7.2.

Contribución a la Estrategia (100 puntos)

El Subcriterio 7.2. se ocupa de los medios a través de los cuales el directorio participa en la *formulación de la estrategia* y contribuye al planeamiento de su *implementación*.

Corresponde al directorio dar un primer paso en la formulación estratégica de la empresa, vinculada con el establecimiento de sus fines. Junto con el equipo gerencial, también deberá acordar y definir la misión de la empresa, proponer los valores que pretende sean encarnados por quienes la integran, elaborar una visión y delinear los objetivos estratégicos (7.2.1.). Todo esto constituye un marco orientativo necesario para la acción organizacional.

El entendimiento del negocio, del sector en el que participa la empresa y del contexto general en el que ésta se desenvuelve (7.2.2.), es un conocimiento y una habilidad esencial que caracteriza a un directorio. Este entendimiento facilita tanto la aprobación de la estrategia propuesta por el equipo ejecutivo, como su desafío por parte del directorio como forma concreta de agregarle valor.

Es responsabilidad del directorio asegurar que la empresa tenga una formulación estratégica vigente y actualizada (7.2.3.), ya que no solamente se requiere que la apruebe, sino también que se involucre en su proceso de gestación en diversas instancias. El directorio deberá emitir lineamientos generales, como la política de reinversión y dividendos, la política de endeudamiento, el perfil de riesgo aceptable para los negocios de la compañía, entre otras políticas.

La aprobación del presupuesto operativo y de inversiones (7.2.4.) traduce la estrategia aprobada en las proyecciones económico-financieras de corto plazo. En consecuencia, el presupuesto impactará no sólo en la proyección de ingresos, egresos operativos e

inversiones de la compañía, sino que determinará las necesidades financieras para la operación presupuestada, con las consecuentes decisiones sobre la estructura de capital y de endeudamiento financiero a través de diferentes instrumentos de deuda.

Requisitos del Subcriterio 7.2.

Contribución a la Estrategia (100 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales del directorio:

7.2.1. Establece los fines de la organización, y a su vez, propone y acuerda con el equipo gerencial la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos.	25
7.2.2. Mantiene actualizado su entendimiento del negocio/actividad, del sector en el que participa y del contexto general en que opera la empresa/OSFL.	25
7.2.3. Se asegura de que la empresa tenga una formulación estratégica vigente y actualizada.	25
7.2.4. Aprueba el presupuesto anual de operaciones y de inversiones.	25

Descripción y comentarios del Subcriterio 7.3.

Contribución al Control Estratégico y de Gestión (100 puntos)

El Subcriterio 7.3. se refiere a la forma en que el directorio ejerce el *control estratégico y de gestión* sobre la organización.

El directorio debe realizar en forma continua un seguimiento del despliegue estratégico de la empresa/organización (7.3.1.), a los efectos de evaluar sistemáticamente la vigencia de la estrategia y poder anticipar la necesidad de modificarla debido a cambios en el contexto o en supuestos de base a partir de los cuales ésta fuera formulada.

Por otra parte, más allá de la evaluación del despliegue estratégico, el directorio debe controlar la implementación de la estrategia con el fin de evaluar que esté completa y sea debidamente ejecutada en tiempo y forma (7.3.2.).

Es de práctica común que el directorio monitoree el cumplimiento de los presupuestos económico y de inversiones, a los efectos de verificar el cumplimiento de los montos establecidos para ingresos y egresos operativos, e inversiones previstas en los mismos. Si hubiera desvíos, evaluará con el equipo directivo las posibles acciones correctivas (7.3.3.).

El monitoreo de las actividades de ética y cumplimiento normativo es responsabilidad del directorio, así como también de la preparación adecuada de los estados contables –con su necesaria auditoría- y el cumplimiento de las normativas fiscales y previsionales (7.3.4.), al mismo tiempo que deberá llevar adelante un adecuado seguimiento de desvíos e incumplimientos. El directorio debe tener la certeza de que la empresa en su conjunto, y los individuos que la componen, han cumplido con todas las exigencias que les imponen la legislación y las regulaciones generales y/o particulares que se aplican al sector y a la empresa. Asimismo, debe cuidar que sus decisiones no estén afectadas por ningún tipo de conflicto de intereses en cabeza de alguno de sus miembros o de otro grupo de interés.

Requisitos del Subcriterio 7.3.

Contribución al Control Estratégico y de Gestión (100 puntos)

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías o prácticas utilizadas mediante las cuales del directorio:

7.3.1. Realiza el seguimiento del despliegue estratégico de la empresa/OSFL.	25
7.3.2. Controla la ejecución de la estrategia por parte del equipo directivo.	25
7.3.3. Supervisa el control de gestión de las operaciones de la empresa/OSFL.	25
7.3.4. Monitorea la preparación adecuada de los estados contables –con la necesaria auditoría-, el cumplimiento del marco regulatorio y de las normativas legales, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y previsionales, y realiza el seguimiento de desvíos e incumplimientos.	25

Tabla de Evaluación

La Tabla de Evaluación y Asignación de Porcentajes de Cumplimiento tiene el propósito de posibilitar la evaluación del directorio, en un momento dado, a través de la asignación de un puntaje. La comparación de los puntajes obtenidos en diferentes períodos facilita, a su vez, la apreciación de los progresos alcanzados a lo largo del tiempo.

A los fines anteriores, inicialmente cada Criterio/Subcriterio debe ser sometido a un análisis que permita la determinación de un porcentaje de cumplimiento (en una escala de 0 a 100 %), en relación con los requerimientos del Modelo.

Los porcentajes de cumplimiento de cada Criterio/Subcriterio deben ponderarse luego por los coeficientes asignados por el Modelo a cada uno de ellos, a fin de calcular los puntajes resultantes para los distintos Criterios y Subcriterios, así como para el directorio en su conjunto.

Tabla de Evaluación y Asignación de Porcentajes

En la página siguiente se presenta la Tabla de Evaluación y Asignación de Porcentajes, cuyos atributos son los siguientes:

- Metodología
- Impacto en el desempeño del directorio
- Impacto en el desempeño de la organización

Instrucciones para su utilización

- Considerar el nivel de madurez de la metodología. De acuerdo con la descripción de la tabla, elegir el nivel que mejor describa las prácticas del Criterio o Subcriterio que se está evaluando.
- Utilizar los atributos *Impacto en el desempeño del directorio* e *Impacto en el desempeño de la organización* para ajustar el porcentaje dentro del nivel elegido.

Tabla de Evaluación y Asignación de Porcentajes

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Metodología	Ausencia de prácticas.				Prácticas iniciales o reactivas asistemáticas insuficientemente formalizadas.				Prácticas sistemáticas formalizadas con oportunidades de mejora significativas. Los pasos de la práctica se aplican consistentemente, se registran y empiezan a ser evaluados y mejorados.				Buenas prácticas sistemáticas, formalizadas y preventivas con oportunidades de mejora menores. Los pasos de la práctica se aplican consistentemente, se registran, y se evalúan y mejoran periódicamente.				Mejores prácticas que podrían ser consideradas de referencia por otras organizaciones del mundo. Los pasos de la práctica se aplican consistentemente, se registran, y se evalúan y mejoran periódicamente. Se describen mejoras de los últimos ciclos.				
Impacto en el desempeño del directorio	Ningún impacto.				Se presume que hay un impacto, pero no está identificado.				Impacto identificado.				Impacto identificado y medido.				Impacto identificado, medido y monitoreado.				
Impacto en el desempeño de la organización	Ningún impacto.				Se presume que hay un impacto, pero no está identificado				Impacto identificado.				Impacto identificado y medido.				Impacto identificado, medido y monitoreado.				

Para la evaluación de los **Criterios 1 a 7** deberá tomarse en cuenta:

- Cómo es la metodología aplicada para satisfacer los distintos Requisitos del Modelo. Una metodología de excelencia debe:
 - Estar bien definida (ver terminología en la siguiente página)
 - Ser pertinente
 - Ser sistemática
 - Contener elementos preventivos
- Cómo es el despliegue de cada metodología considerada, es decir, si se las ha implementado y se ejecutan en forma continuada, con las características previstas.
- Cómo es la integración de las metodologías aplicadas, es decir, en qué medida las mismas están alineadas con los otros requerimientos del Criterio y con los requerimientos de otros Criterios con los que pudieran correlacionarse.
- Cómo se evalúa y mejora cada metodología aplicada, su despliegue y su integración a lo largo del tiempo. Incluye la existencia de ciclos de revisión y mejora periódicos.

Terminología para la Tabla de Evaluación y Asignación de Porcentajes

Práctica o Metodología:

- **Bien definida:** explica claramente cómo aborda cada Requisito del Modelo.
- **Pertinente:** se centra en aspectos relevantes, toma en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés involucrados, tiene un diseño adecuado a tales fines.
- **Sistemática:** se aplica en forma repetitiva tal como ha sido diseñada, generando datos e información que permiten luego su control, aprendizaje y mejora.
- **Preventiva:** contiene mecanismos que ayudan a detectar y corregir tempranamente posibles errores que pudieran ocurrir en su aplicación, y/o a atenuar sus consecuencias
- **Evaluación y mejora:** se revisa periódicamente la aplicación de los pasos de la práctica, se evalúan y se mejoran si correspondiera.

Cierre

Un modelo es un paradigma de lo ejemplar, aquello que representa una visión factible y que, como tal, puede usarse como referente. Los modelos de excelencia, además de constituir un estímulo a las organizaciones, son el mejor incentivo para el mejoramiento de la calidad. Debido a su nivel de exigencia, generan una referenciación que conduce a las instituciones a ser de clase mundial.

Las empresas/organizaciones participantes en el **Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de Directorios (PNCGD)** logran beneficios adicionales independientes de su obtención, entre ellos:

- Una guía de reflexión y debate para evaluar la calidad de la gestión de su directorio.
- Un informe de retroalimentación detallado.
- Reconocimiento público a las organizaciones con altos niveles de excelencia en la gestión de sus directorios y difusión de sus prácticas, que servirán como modelo de referencia a otras organizaciones.
- Proyección hacia la obtención de reconocimientos internacionales que agregan valor a sus procesos de internacionalización.

Recibir el **Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de Directorios (PNCGD)** constituye un honor y un compromiso para las organizaciones ganadoras, que deben servir de ejemplo a las demás organizaciones del país, por lo tanto se espera que su comportamiento continúe siendo consistente con dicha distinción.

- Los ganadores pueden utilizar la imagen del **PNCGD** en sus campañas publicitarias, lo cual les otorga el beneficio de promocionarse como una organización de excelencia en la gestión de su directorio. Esta publicidad deberá ser de tipo institucional y hará mención al año en el cual fueron ganadores y la categoría en la que fue otorgado el reconocimiento.
- Las organizaciones ganadoras pasan a convertirse en promotoras de la excelencia en la gestión de los directorios, razón por la cual se comprometen a elaborar un documento donde divulguen su experiencia en la aplicación del Modelo de gestión del Premio.

Glosario

Accionista: titular de acciones.

Accionista mayoritario: accionista titular de una porción suficiente del capital con derecho de voto de una empresa -en general, $\geq 30\%$ -, como para controlar la composición del directorio.

Accionista minoritario: accionista con una participación minoritaria (generalmente $< 5\%$).

Acta constitutiva: documento formal presentado al organismo gubernamental correspondiente del lugar donde se inscribirá la empresa/organización. El acta refleja la decisión de los constituyentes de establecer el objeto social, la capacidad jurídica, las reglas internas y las facultades legales de las que estará investida la organización, mediante la transcripción de esos principios en sus estatutos.

Acta de reunión de directorio: documento formal perfeccionado por la firma de los asistentes a la reunión, que incluye todos los temas tratados y los acuerdos alcanzados.

Acuerdo de accionistas: documento escrito que regula la relación de los accionistas entre sí acerca de la forma de control y administración de la empresa.

Agenda u orden del día: listado de temas a tratar en una reunión de directorio. Los directores tienen derecho a conocer con antelación los asuntos que serán tratados.

Asamblea extraordinaria: corresponden a la asamblea extraordinaria todos los asuntos que no sean de competencia de la asamblea ordinaria, la modificación del estatuto y temas como: aumento, reducción y reintegro del capital, fusión, transformación y disolución de la sociedad, emisión de bonos, entre otros.

Asamblea ordinaria: reunión celebrada, generalmente, al final de cada ejercicio económico, en la que los accionistas consideran los estados contables, debaten sobre el destino de las utilidades (si las hubiera) y las perspectivas para el futuro. Además, durante la asamblea, se eligen directores y se abordan los temas que hayan sido incluidos en el orden del día. La importancia de la asamblea ordinaria está dada por el hecho de que es la única reunión que puede celebrarse válidamente cualesquiera sea el número de accionistas presentes.

Auditoría externa: evaluación y verificación de los registros contables y financieros de la empresa y de otros documentos de respaldo, realizada por profesionales externos independientes.

Auditoría interna: valoración del cumplimiento de los estándares y de la solidez del registro de las operaciones de la empresa realizada por sus propios empleados. Quienes desempeñan esta función se denominan auditores internos.

Autoevaluación del directorio: metodología a través de la cual el directorio evalúa su propia gestión y la de sus integrantes.

Bloque de control: grupo que combina las acciones de la empresa que representan la mayoría de aquellas que confieren derecho a voto.

Código de conducta/ética: código desarrollado y aprobado por las organizaciones para definir el curso de acción a seguir en situaciones específicas o potencialmente delicadas.

Comisión Directiva: ver **Directorio**.

Comisión Nacional de Valores: entidad autárquica con jurisdicción en toda la República Argentina cuyo objetivo es autorizar la oferta pública de valores velando por la transparencia de los mercados y la correcta formación de precios en los mismos, así como la protección de los inversores.

Comité de auditoría: comité integrado por directores (en su mayoría independientes), responsable de supervisar la exposición y divulgación de información financiera y de otro tipo a los grupos de interés. Habitualmente, este comité tiene a su cargo la elección de los auditores externos de la empresa, la que debe ser aprobada por el directorio.

Comités del directorio: comisiones integradas por miembros del directorio creadas para asistirlo en el análisis de asuntos específicos, fuera de las reuniones ordinarias celebradas por el directorio.

Compliance: ver **Ética y cumplimiento normativo**.

Composición accionaria: la distribución de las acciones de la empresa entre los accionistas.

Conflicto de interés: ocurre cuando una persona o grupo no tiene una postura independiente respecto del asunto tratado y puede influenciar o tomar decisiones motivadas por intereses que podrían diferir de los de la empresa u organización.

Consejo de Administración: ver **Directorio**.

Control de gestión: conjunto de procedimientos que guían el control del resultado y la elección del comportamiento de quienes deben tomar decisiones, para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles.

Control estratégico: supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica. El control estratégico se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados.

Departamento de Relaciones con el Inversor: departamento de comunicación corporativa de la empresa. Esta división se especializa en la divulgación y gestión de información en las comunicaciones entre la empresa y la comunidad de inversores, tanto para empresas que cotizan en bolsa como para las que no.

Derechos de los accionistas: derechos políticos y económicos que surgen de la titularidad de acciones.

Derechos de voto: derecho de votar en asambleas de accionistas sobre los temas incluidos en el orden del día.

Director: miembro del directorio.

Director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés): gerente general. Autoridad de mayor jerarquía en la empresa que responde al directorio, responsable ejecutivo.

Director independiente: persona cuyo único vínculo con la empresa es su posición de director.

Directorio: entiéndase también **Junta directiva** o **Comisión directiva**. Conjunto de individuos elegidos por los accionistas/socios de una empresa/organización para su gobierno.

Dividendo: remuneración del accionista. Corresponde en parte o en todo a los beneficios después de impuestos anuales, de libre disponibilidad. Es propuesto por el directorio y aprobado por la asamblea de accionistas.

Divulgación: difusión pública de información acerca de la situación económico financiera de una empresa, Una divulgación adecuada de la mayor cantidad de información posible es uno de los principios del derecho societario argentino u del gobierno corporativo de la OCDE.

EBITDA: del inglés, parámetro que indica el margen de rendimiento de las operaciones de una empresa antes de intereses, amortización, depreciación e impuestos.

Enforcement: del inglés: hacer cumplir, hacer respetar, aplicación de las regulaciones. Se refiere al acto de ejecución, la garantía de cumplimiento u obediencia a las reglas.

Equidad o tratamiento igualitario de los accionistas: respeto por los derechos de todos los accionistas. Uno de los principios cardinales del derecho societario argentino y del gobierno corporativo de la OCDE.

Equipo gerencial: equipo responsable de la gestión de la empresa/organización y sus resultados. Está constituido por el gerente general y las personas que le reportan directamente.

Ética y cumplimiento normativo, cumplimiento normativo o cumplimiento legal (compliance, en inglés): observación y adhesión a las normas y reglamentos. En general, cumplimiento significa ajustarse a una especificación o política (interna o externa), norma o ley que ha sido claramente definida.

Gestión de riesgos: proceso para analizar la exposición de la empresa a riesgos y determinar el mejor enfoque para enfrentarlos y mitigarlos adecuadamente.

Gobernanza: ver **Gobierno**.

Gobierno: según la OCDE, el gobierno corporativo es el sistema por el cual las empresas de los sectores público y privado son dirigidas y controladas. La estructura

del buen gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa, como por ejemplo, el directorio o consejo de administración, presidente y directores, accionistas y otros terceros aportantes de recursos.

Grupo de interés, parte interesada o incumbente (en inglés: *stakeholder*) Persona u organización que posee un interés legítimo sobre un proyecto o empresa/organización. En un sentido más amplio se refiere a proveedores, acreedores, clientes, empleados y a la comunidad local -todas las partes afectadas por las actividades de la empresa-.

Junta Directiva: ver **Directorio**.

Ley General de Sociedades: regula los aspectos que inciden en el buen funcionamiento de las sociedades.

Memoria (o Memoria Anual o Reporte Anual): publicación anual de las empresas dirigida a sus accionistas. Este documento contiene información referida a los resultados financieros y al desempeño general de la empresa durante el ejercicio anterior, además de comentarios sobre las perspectivas futuras.

Minuta: documento que relata extensa y adecuadamente lo sucedido en una reunión.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Presidente del directorio: director de mayor jerarquía dentro del directorio y representante legal de la sociedad, a la que obliga por todos los actos que realice y que no sean notoriamente extraños al objeto social.

Reglamento del directorio: documento que detalla las funciones, responsabilidades y actividades del directorio y sus comités.

Stakeholder: ver **Grupo de Interés**.

Sustentabilidad: es la situación que define a la empresa que reúne y genera las condiciones de continuidad.

Teoría de la agencia: marco teórico utilizado en los países de derecho anglosajón para describir la relación de poder y los derechos entre una persona (el representado), que contrata a otra (el representante o agente) para que actúe en su nombre.

Todo plazo: se refiere a atender los criterios de viabilidad propios del corto plazo, y de continuidad propios de la sustentabilidad a mediano y largo plazo de la acción de la organización

Tone from/at the top: ver **Tono**.

Tono (tone from/at the top, tono de la cúpula): impronta cultural y de valores de la organización, impulsada por el directorio, que describe el clima ético general de la organización.

Transparencia: principio de gobierno corporativo de la Ley General de Sociedades, la Ley de Mercado de Capitales y la OCDE que consiste en publicar y divulgar información pertinente de la empresa/organización que hace oferta pública de sus títulos valores.

Referencias

Board of Directors Evaluation Model, Bertin, Marcos y Strachan, Hugo. 2015.
www.iaqweb.net/www.iaqweb.net/wpcontent/uploads/2016/06/Board_of_Directors_Evaluation_Model.pdf

Board of Directors Matrix Evaluation, Bertin, Marcos y Strachan, Hugo. 2015.
www.iaqweb.net/www.iaqweb.net/wpcontent/uploads/2016/06/Board_of_Directors_Matrix_Evaluation.pdf

Guía Práctica de Gobierno Corporativo (Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana), IFC, OCDE, GCGF. Washington, 2010.

Introducción a un Manual de Buenas Prácticas en Calidad de Gestión del Gobierno de las Organizaciones, IPACE. Buenos Aires, 2016.

Modelo para una Gestión de Excelencia, Fundación Premio Nacional a la Calidad (PNC), 2017.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, París, 2016