

Anexo N° 2: Componentes de la metodología de Evaluación de desempeño del Directorio y de Directores

I. Autoevaluación del Directorio

El componente de Autoevaluación del Directorio busca contribuir al mejoramiento del desempeño del Directorio como órgano colegiado al ofrecerle un panorama sobre el funcionamiento de este durante el último periodo y sobre las áreas de mejora a trabajar en adelante.

La metodología utilizada para medir este componente permite al Centro Corporativo FONAFE entender las áreas de mejora en el desempeño del Directorio de sus empresas para generar planes de acción que permitan superar las mismas. De esta manera, la Gerencia de Servicios Compartidos de FONAFE puede hacer seguimiento al desempeño de los Directorios como órganos colegiados.

A. Aplicación de la Metodología

La presente metodología de autoevaluación captura las perspectivas personales de los Directores sobre el desempeño del Directorio como órgano colegiado a través de 20 elementos clave del desempeño de un Directorio. Para esto, la herramienta utiliza una metodología tipo encuesta donde cada pregunta mide un elemento de desempeño.

Se adiciona además una pregunta abierta al final de la autoevaluación con el propósito de capturar cualquier comentario adicional que el Director considere pertinente.

A.1 Tipos de preguntas

La metodología contempla dos tipos de preguntas:

a) Preguntas de intervalo basadas en estados de excelencia: se desarrolla bajo una metodología de estados de excelencia donde el Director elige la situación que mejor describe la realidad del Directorio. Las situaciones representan estados de excelencia, donde la primera hace referencia al estado mínimo del desempeño en ese elemento y la última al máximo estado del desempeño.

Ejemplo: Teniendo en cuenta su experiencia dentro del Directorio, debe elegir una de las situaciones, la cual describa el estado actual del Directorio frente a esa temática.

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La combinación de nuestras habilidades no es la adecuada para la generación de valor del Directorio	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es aceptable, pero hacen falta algunos perfiles para suplir las necesidades de la Empresa	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es la adecuada, sin embargo hace falta un perfil específico para suplir las necesidades de la Empresa	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es idónea, contribuyendo así a la generación de valor de la Empresa

b) Preguntas nominales complejas o de múltiples respuestas: Son preguntas con respuestas de carácter aditivo donde se pide que el encuestado a partir de un enunciado frente a su desempeño indique qué opciones aplican.

Ejemplo: Con el objetivo de entender cuáles son las áreas de desempeño en las que mejoró el Directorio, seleccione de las siguientes opciones los tres (3) principales aspectos donde se evidenció mejora del Directorio en el último periodo:

- Exposición de los Directores con las operaciones (ej. visitas a plantas)
- Profundidad de las discusiones estratégicas
- Enfoque y calidad de las presentaciones de la Gerencia General al Directorio
- Uso de indicadores para el seguimiento de lo estratégico

Para la aplicación de la metodología, FONAFE debe determinar entre dos opciones de captura de la información: herramienta en línea automatizada o aplicación manual.

- **Herramienta en línea automatizada:** las preguntas son montadas en una herramienta automática de captura de información en línea que permite al personal de FONAFE obtener las perspectivas de los Directores de forma remota y confidencial. Los resultados son consolidados automáticamente por la herramienta.
- **Aplicación manual:** se puede contar con dos tipos de aplicaciones:
 - Aplicación remota: el personal de FONAFE envía los formatos físicos a los Directores para ser resueltos y devueltos a FONAFE para una consolidación y análisis manual de los resultados.
 - Aplicación en sitio: el personal de FONAFE visita una reunión de Directorio donde facilita a los Directores los formatos físicos a ser resueltos. El personal de FONAFE debe consolidar y analizar de forma manual los resultados.

A.2 Consideraciones

- a. Una vez el Director se enfrente al set de 24 preguntas, este debe tener en cuenta que completarlo tarda entre 30 y 40 minutos. Igualmente, el Director debe tener presente las instrucciones para responder cada tipo de pregunta.
- b. La información que el Director provea por este medio debe ser **ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL** y ser utilizada únicamente por FONAFE para un análisis agregado de las respuestas. En este sentido, ni la Gerencia General de la empresa, ni los miembros del Directorio conocen las perspectivas individuales de los participantes.
- c. Considerando la confidencialidad interna, solo el personal designado por FONAFE puede tener acceso a esta información con el propósito exclusivo de consolidar los datos y generar los reportes de evaluación. Ninguna persona de las Empresas diferente a los Directores de las mismas puede tener acceso a las respuestas y perspectivas individuales de los Directores. Los Directores solo conocen sus respuestas y perspectivas personales con el propósito de recibir retroalimentación, no la de los demás Directores.

A.3 Cuestionario – Metodología Autoevaluación del Directorio

Esta sección busca identificar nuevas áreas de mejora a través de la medición de algunos componentes críticos del desempeño de Directorios.

Para responder cada pregunta, el Director debe leer las situaciones ilustradas e indicar la situación que mejor describe a su Directorio en el último periodo

1. Combinación de Habilidades

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La combinación de nuestras habilidades no es la adecuada para la generación de valor del Directorio	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es aceptable, pero hacen falta algunos perfiles para suplir las necesidades de la Empresa	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es la adecuada, sin embargo hace falta un perfil específico para suplir las necesidades de la Empresa	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es idónea, contribuyendo así a la generación de valor de la Empresa

2. Plan de Sucesión

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No hemos tratado formalmente en el Directorio el tema de sucesión de la Plana Gerencial	La Gerencia General nos reporta constantemente los posibles candidatos a la sucesión de la Plana Gerencial	La Gerencia General nos reporta constantemente los posibles candidatos a la sucesión de la Plana Gerencial. Monitoreamos como Directorio constantemente estos candidatos	Definimos y monitoreamos constantemente los posibles sucesores de la Plana Gerencial. Durante el último periodo tuvimos al menos una discusión formal al respecto incluida en la agenda anual. La sucesión de la Plana Gerencial no es un tema incómodo en el Directorio

3. Funciones generales y Funciones Específicas

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No fuimos informados sobre las políticas de recursos humanos, riesgos, planeación financiera, estrategia y cultura organizacional	Las políticas de recursos humanos, riesgos, planeación financiera, estrategia y cultura organizacional estuvieron a cargo de la Gerencia General	Tocamos en el Directorio las políticas de recursos humanos, riesgos, planeación financiera, estrategia y cultura organizacional	Dedicamos sesiones exclusivas a discutir las políticas de recursos humanos, riesgos, planeación financiera, estrategia y cultura organizacional

4. Dedicación de los Directores

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
-------------	-------------	-------------	-------------

Ninguno de los miembros del Directorio dedica el tiempo suficiente para estudiar la agenda. Nos informamos con las presentaciones de la Gerencia General	Algunos de los miembros del Directorio dedican el tiempo suficiente para estudiar la agenda	La mayoría de los miembros del Directorio dedican el tiempo suficiente para estudiar la agenda	Todos los miembros del Directorio dedican el tiempo suficiente para estudiar toda la agenda. Formulamos preguntas y preparamos posturas previas a la sesión
--	---	--	---

5. Presidente del Directorio

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
El Gerente General prepara los puntos de la agenda y facilita las sesiones del Directorio	El Presidente del Directorio prepara los puntos de la agenda de las sesiones del Directorio con el Gerente General. Sin embargo, el Gerente General es quien dirige las sesiones	El Presidente del Directorio prepara los puntos de la agenda de las sesiones del Directorio con el Gerente General. El Presidente del Directorio es quien dirige las sesiones	El Presidente del Directorio prepara los puntos de la agenda de las sesiones del Directorio con el Gerente General. El Presidente del Directorio lidera adecuadamente las sesiones, fomenta la participación de los Directores, ayuda a concluir discusiones mientras asegura que los tiempos de las agendas sean cumplidos. El Presidente del Directorio actúa como vocero del órgano frente al Gerente General y promueve el diálogo

6. Sesiones

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La periodicidad, duración y estructura actual de las sesiones no son apropiadas para cumplir con nuestras labores	La periodicidad de las sesiones es apropiada para cumplir con nuestras labores. Sin embargo, la duración y la estructura actual no son efectivas	La periodicidad y la duración de las sesiones son apropiadas para cumplir con nuestras labores. Sin embargo, la estructura actual no es efectiva	La periodicidad, duración y estructura actual de las sesiones son apropiadas para cumplir con nuestras labores

7. Comités

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
-------------	-------------	-------------	-------------

El Directorio no cuenta con comités que apoyen la toma de decisiones	El Directorio cuenta con comités que apoyan la toma de decisiones. Sin embargo no todos los comités existentes son necesarios o hacen falta algunos adicionales	El Directorio cuenta con comités que apoyan la toma de decisiones. Los comités existentes son suficientes para la labor estratégica del Directorio. Sin embargo, el funcionamiento de todos estos no es totalmente eficiente	El Directorio cuenta con comités que apoyan la toma de decisiones. Los comités existentes son suficientes para la labor estratégica del Directorio. El funcionamiento de todos estos es totalmente eficiente
--	---	--	--

8. Funcionamiento / Composición de Comités

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existen comités o el número de sesiones anuales de los comités no es suficiente para el cumplimiento de sus funciones	El número de sesiones anuales de los comités es suficiente para el cumplimiento de sus funciones. Delegamos efectivamente en ellos el análisis a profundidad de temas específicos	El número de sesiones anuales de los comités es suficiente para el cumplimiento de sus funciones. Delegamos efectivamente en ellos el análisis a profundidad de temas específicos. Los comités tienen discusiones efectivas y llegan a recomendaciones acertadas	El número de sesiones anuales de los comités es suficiente para el cumplimiento de sus funciones. Delegamos efectivamente en ellos el análisis a profundidad de temas específicos. Los comités tienen discusiones efectivas y llegan a recomendaciones acertadas. Estas son comunicadas al Directorio y aportan a la toma de decisiones en las sesiones del Directorio

9. Inducción a Directores

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe una inducción formal para los nuevos miembros del Directorio	Existe una inducción formal para los nuevos miembros del Directorio. Esta cubre los temas básicos de la operación y las finanzas del negocio	Existe una inducción formal para los nuevos miembros del Directorio. Esta cubre los temas básicos de la operación y las finanzas del negocio. Se explica a profundidad al Director la estrategia del negocio y los planes estratégicos a futuro	Existe una inducción formal para los nuevos miembros del Directorio. Esta cubre los temas básicos de la operación y las finanzas del negocio. Se explica a profundidad al Director la estrategia del negocio y los planes estratégicos a futuro. En adición a esto, se capacita en las responsabilidades como Director, los requerimientos de tiempo y las reglas de funcionamiento del Directorio

10. Agenda

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La información que recibimos es incompleta, extensa y	La información que recibimos es completa, oportuna, priorizada y	La información que recibimos es completa, oportuna priorizada,	La información que recibimos es completa, oportuna, priorizada, resumida y en un formato

su formato hace difícil su estudio	resumida. La recibimos con al menos tres días hábiles de antelación a las sesiones	resumida y en un formato amigable. La recibimos con al menos cinco días hábiles de antelación a las sesiones	amigable. La recibimos con al menos cinco días hábiles de antelación a las sesiones. Sostenemos al menos una discusión en cada periodo para retroalimentar a la Gerencia General y generar lineamientos respecto a la información que recibimos
------------------------------------	--	--	---

11. Relación entre Directores

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La relación entre los miembros del Directorio no se caracteriza por el respeto y la tolerancia a las opiniones de los demás	La relación entre los miembros del Directorio está basada en el respeto y la tolerancia a las opiniones de los demás	La relación entre los miembros del Directorio está basada en el respeto y la tolerancia a las opiniones de los demás. Existe confianza entre algunos de los miembros del Directorio	La relación entre los miembros del Directorio está basada en el respeto y la tolerancia a las opiniones de los demás. Existe confianza entre todos los miembros del Directorio y la opinión de todos los miembros es igualmente respetada

12. Relación entre Directores y el Presidente del Directorio

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe respeto ni reconocimiento de liderazgo de todos los Directores hacia el Presidente del Directorio	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo de todos los Directores hacia el Presidente del Directorio	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo de todos los Directores hacia el Presidente. Este ejerce un rol claro de liderazgo dentro de las sesiones de Directorio	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo de todos los Directores hacia el Presidente. Este ejerce un rol claro de liderazgo dentro de las sesiones de Directorio. Adicionalmente, este está disponible para los demás Directores dentro y fuera de las sesiones y actúa como guía frente al desempeño individual de cada uno de los Directores

13. Relación entre Presidente del Directorio y el Gerente General

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
-------------	-------------	-------------	-------------

No existe respeto ni reconocimiento de liderazgo entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la Empresa	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la Empresa	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la Empresa. El Presidente del Directorio actúa como puente entre el Directorio y el Gerente General de la Empresa	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la Empresa. El Presidente del Directorio actúa como puente entre el Directorio y el Gerente General de la Empresa. El Gerente General tiene acceso al Presidente del Directorio actuando como apoyo y consejero
--	--	---	---

14. Relación entre Directores y la Plana Gerencial

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe respeto ni reconocimiento de liderazgo entre el Directorio y la Plana Gerencial de la Empresa	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Directorio y la Plana Gerencial de la Empresa. Sin embargo, en ocasiones el Directorio siente que sus peticiones no son ejecutadas efectivamente y desconfía de la gestión de algunos miembros de la Plana Gerencial	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Directorio y la Plana Gerencial de la Empresa. El Directorio siente que sus peticiones siempre son ejecutadas efectivamente y confía plenamente en la gestión de todos los miembros de la Plana Gerencial	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Directorio y la Plana Gerencial de la Empresa. El Directorio siente que sus peticiones siempre son ejecutadas efectivamente y confía plenamente en la gestión de todos los miembros de la Plana Gerencial. Dicha relación se traduce en un trabajo fluido donde el Directorio es visto por la Plana Gerencial como un consejero y el Directorio reconoce el buen desempeño de la Plana Gerencial

15. Agenda Anual

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe una agenda anual de temas para el Directorio	Existe una agenda anual de temas para el Directorio. El diseño de la agenda anual es liderado por la Gerencia General	Existe una agenda anual de temas para el Directorio. El diseño de la agenda anual es liderado por la Gerencia General. La agenda anual responde a la estrategia de la Empresa y a sus objetivos	Existe una agenda anual de temas para el Directorio, el diseño es liderado por el Presidente del Directorio y todos los miembros somos partícipes. La agenda anual responde a la estrategia de la Empresa y a sus objetivos

16. Puntos de la Agenda

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
-------------	-------------	-------------	-------------

No existen o no tenemos conocimiento previo de los puntos de la agenda de las sesiones del Directorio	Los puntos de la agenda de las sesiones priorizan temas operativos por encima de temas estratégicos	Los puntos de la agenda de las sesiones priorizan temas estratégicos por encima de temas operativos y asignan una mayor proporción de tiempo a la discusión que a la presentación	Los puntos de la agenda de las sesiones priorizan temas estratégicos por encima de temas operativos y asignan una mayor proporción de tiempo a la discusión que a la presentación. La agenda de las sesiones está alineada con la agenda anual del Directorio
---	---	---	---

17. Cultura Abierta al Debate

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La participación de los miembros del Directorio en las sesiones del Directorio no es activa	Existe participación activa de algunos miembros del Directorio	Existe participación activa de algunos miembros del Directorio. El Presidente del Directorio estimula la participación abierta de los miembros del Directorio dentro de las sesiones	El Presidente del Directorio estimula la participación de los miembros del Directorio y fomenta una cultura abierta al debate que permite la contribución de sus miembros y de sus puntos de vista objetivos. Las discusiones generadas están enmarcadas por el respeto y la tolerancia de las opiniones de todos los miembros. Existe independencia en las discusiones y las discusiones son serias, profundas y profesionales

18. Función Estratégica

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La Gerencia General es quien diseña y define el Plan Estratégico de la Empresa. Somos informados como Directorio de su ejecución	La Gerencia General es quien diseña y define el Plan Estratégico de la Empresa. Como Directorio aprobamos la estrategia y monitoreamos su ejecución	La Gerencia General es quien diseña y define el Plan Estratégico de la Empresa. Como Directorio somos proactivos en contribuir a definir los objetivos y metas. Como Directorio aprobamos y monitoreamos su ejecución	Como Directorio, somos proactivos en liderar y participar activamente con la Gerencia General en el diseño del Plan Estratégico de la Empresa y monitoreamos constantemente su ejecución a través de indicadores clave

19. Gestión del Riesgo

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
-------------	-------------	-------------	-------------

No se cuenta con un Comité responsable de monitorear los riesgos de la Empresa (Por ejemplo: Comité de Auditoría o Comité de Riesgos)	El Comité responsable de monitorear los riesgos de la Empresa monitorea y analiza los riesgos de la Empresa. Éste reporta ocasionalmente al Directorio	En el Directorio definimos el mapa de riesgos de la Empresa. El Comité responsable de monitorear los riesgos de la Empresa monitorea y analiza. Éste reporta constantemente al Directorio	La agenda anual incluye una sesión para definir los riesgos estratégicos de la Empresa, el mapa de riesgos y sus indicadores de seguimiento, sobre los cuales como Directorio tenemos visibilidad a través del reporte del Comité responsable de monitorear los riesgos de la Empresa
---	--	---	---

20. Conflictos de Interés

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No se define o es la Gerencia General quien define qué constituye un conflicto de interés	Es la Gerencia General quien define qué constituye un conflicto de interés. Este concepto es transmitido a los nuevos miembros del Directorio en su inducción	Como Directorio definimos de forma conjunta qué situaciones constituyen conflictos de interés. Esta definición la revisamos en la sesión del Directorio al menos una vez en el periodo	Como Directorio definimos de forma conjunta qué situaciones constituyen conflictos de interés. Esta definición la revisamos en la sesión del Directorio al menos una vez en el periodo. Todos los miembros del Directorio somos proactivos declarando nuestros conflictos de interés, de tenerlos, en cada sesión

Avances y áreas de mejora en el desempeño

Esta sección se enfoca en las fortalezas y principales áreas de mejora en el desempeño del Directorio en el último periodo e identifica aquellas en las que el Directorio considera debe trabajarse en el siguiente periodo.

21. Con el objetivo de entender cuáles son las áreas de desempeño en las que mejoró el Directorio, seleccione los tres (3) principales aspectos donde se evidenció avance del Directorio en el último periodo:

- Exposición de los Directores con las operaciones (ej. visitas a plantas)
- Profundidad de las discusiones estratégicas
- Enfoque y calidad de las presentaciones de la Gerencia General al Directorio
- Uso de indicadores para el seguimiento de lo estratégico
- Logística y funcionamiento de las sesiones
- Facilitación de discusiones constructivas
- Asistencia, puntualidad y participación de todos los Directores
- Preparación de los informes que se adjuntan a la agenda por parte de los Directores
- Pertinencia, contenido y puntualidad en la entrega de los informes que se adjuntan a la agenda
- Diversidad y aportes críticos en el debate
- Relación tiempo de discusión y debate con relación a las presentaciones informativas
- Involucramiento del Directorio en el proceso de la estrategia corporativa
- Cumplimiento de la agenda anual del Directorio
- Otro, explique: _____
- Otro, explique: _____

22. Con el objetivo de entender cuáles son las áreas de desempeño que debe mejorar el Directorio, seleccione los tres (3) principales aspectos en que se debe fortalecer el desempeño del Directorio en el siguiente periodo:

- Exposición de los Directores con las operaciones (ej. visitas a plantas)
- Profundidad de las discusiones estratégicas
- Enfoque y calidad de las presentaciones de la Gerencia General al Directorio
- Uso de indicadores para el seguimiento de lo estratégico
- Logística y funcionamiento de las reuniones
- Facilitación de discusiones constructivas
- Asistencia, puntualidad y participación de todos los Directores
- Preparación de los informes que se adjuntan a la agenda por parte de los Directores
- Pertinencia, contenido y puntualidad en la entrega de los informes que se adjuntan a la agenda
- Diversidad y aportes críticos en el debate
- Relación tiempo de discusión y debate con relación a las presentaciones informativas
- Involucramiento del Directorio en el proceso de la estrategia corporativa
- Cumplimiento de la agenda anual del Directorio
- Otro, explique: _____
- Otro, explique: _____

23. La Agenda Anual del Directorio es un instrumento que debe evolucionar según las necesidades de la empresa, el contexto externo y la madurez del Directorio.

Seleccione los tres (3) temas que considera de mayor relevancia para incluir en el temario de su Directorio para el siguiente periodo.

- Riesgo regulatorio
- Riesgo sociopolítico
- Contexto económico internacional
- Sucesión del Gerente General
- Responsabilidades de los Directores
- Implicaciones de las normas NIIF – IFRS (Normas Internacionales de Información Financiera)
- Comunicación y relación con FONAFE
- Gobierno Corporativo
- Regulación del sector
- Temáticas de clientes (ej. Relación con el cliente, identificación de nuevos clientes, estudios demográficos y geográficos, entre otros)
- Análisis de competidores
- Otro, explique: _____
- Otro, explique: _____

24. Por favor exprese brevemente si tiene algún comentario adicional acerca del desempeño del Directorio en el último periodo y las áreas de mejora que considera prioritarias para el siguiente periodo:

B. Calificación de las respuestas

Siendo el objetivo final de este proceso de evaluación el proporcionar una retroalimentación constructiva y aplicable a los Directorios y al Centro Corporativo FONAFE para potenciar el desempeño de estos como órganos colegiados, se construyó una calificación cuantitativa al cuestionario que permite hacer un análisis guía del desempeño y poder hacer comparaciones entre los diferentes Directorios de la Corporación.

B.1 Criterios de calificación

La siguiente tabla expone los valores determinados para las respuestas de cada pregunta. Estos valores fueron definidos con base en las mejores prácticas internacionales de desempeño de Directores.

Valores determinados para cada una de las respuestas

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Preguntas 1 a la 20	Situación 1	0	Para las preguntas de intervalos (escala de Likert) se distribuyen los valores de forma equidistante entre las opciones, siendo la mejor opción la de mayor puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Situación 2	0,33		
	Situación 3	0,66		
	Situación 4	1		
Cálculo de Resultado Final				
Para calcular el resultado final se realiza la sumatoria de todos los puntajes obtenidos en cada pregunta y se divide ese número sobre el máximo puntaje posible. Cada pregunta se evalúa sobre un puntaje máximo de 1 punto. Para el máximo puntaje posible no se consideran las preguntas abiertas ni de carácter subjetivo				

*Las preguntas 1 al 3 son nominales complejas de carácter subjetivo, por lo cual no se les asigna un valor en la tabla

*La pregunta 4 es de respuesta abierta, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

Para la calificación de los resultados en un Directorio, el personal evaluador debe utilizar la herramienta automatizada para el análisis de los resultados.

Esta herramienta será utilizada independiente de la metodología de levantamiento de información (en línea o manual).

B.2 Consideraciones

En esta parte se exponen los principios que se tienen en cuenta para realizar la calificación de los resultados al cuestionario anterior.

Dicha calificación parte de tres (3) principios básicos:

a) Resultados direccionales: Los resultados numéricos que arroja la herramienta son indicativos de la dirección en que se está moviendo el desempeño del Directorio. Los valores resultantes indican el estado de desempeño actual frente a las mejores prácticas en desempeño de Directorios

b) Equidad en el valor de las preguntas: Cada pregunta evaluada tiene el mismo peso dentro de la calificación final. Todos los elementos evaluados son igualmente importantes para el desempeño óptimo de un Directorio

c) Calificación de las preguntas: los criterios de calificación de cada una de las preguntas responden a elementos considerados como mejores prácticas internacionales

C. Consolidación y análisis de resultados

C.1 Consolidación y generación de reportes

La herramienta automatizada para el análisis de los resultados genera reportes individuales por Directorio. Por otro lado, la herramienta automatizada de consolidación de autoevaluaciones de los Directorios genera reporte consolidado de todos los Directorios de la Corporación.

C.2 Política y procedimiento para la utilización de resultados

Los reportes generados por Directorio deben ser remitidos a cada uno de los Presidentes de los Directorios para que estos den la apropiada retroalimentación al Directorio en pleno. Dicha retroalimentación debe permitir a los Directorios explorar las acciones a seguir frente a las áreas de oportunidad allí descritas.

Por su lado, el reporte consolidado debe actuar como materia prima para que la Dirección Ejecutiva de FONAFE defina las estrategias como Corporación para cerrar las brechas en el desempeño de los Directorios de sus empresas.

Esto permite crear planes de acción para el Directorio, profundizar en los temas críticos de su desempeño y asegurarse de cumplir con todas sus funciones estratégicas, entre otras.

II. Autoevaluación de los Directores

El componente de Autoevaluación de Directores busca contribuir al mejoramiento del desempeño de los Directores al ofrecerles un panorama sobre su desempeño individual durante el periodo de análisis y sobre las áreas de mejora a trabajar en adelante. Esto permite contribuir al mejoramiento del desempeño del Director y del Directorio.

La metodología utilizada para medir este componente permite al Centro Corporativo de FONAFE entender las áreas de oportunidad en el desempeño de los Directores de sus empresas para generar planes de acción que permitan superar las mismas. De esta manera, FONAFE puede hacer seguimiento tanto al desempeño individual como consolidado de sus Directores.

A. Aplicación de la Metodología

La presente metodología de autoevaluación captura las perspectivas personales de los Directores a través de 14 elementos clave del desempeño de un Director. Para esto, la herramienta utiliza una metodología tipo encuesta donde cada pregunta mide un elemento de desempeño. Se adiciona además una pregunta abierta al final de la autoevaluación con el propósito de capturar cualquier comentario adicional que el Director considere pertinente.

A.1 Tipos de preguntas

La metodología contempla dos tipos de preguntas:

a) Escala de Likert de 4 niveles: la escala de Likert mide actitudes frente a una situación específica. De esta manera, el encuestado describe qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con alguna situación referente a su desempeño como Director. Se utiliza una escala de 4 niveles para evitar sesgos en las tendencias de las respuestas, evitando que el encuestado escoja la respuesta de la mitad para evitar acercarse a alguno de los dos extremos.

Ejemplo: Participo activamente en la construcción de la agenda anual del Directorio.

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

b) Preguntas nominales complejas o de múltiples respuestas: Son preguntas con respuestas de carácter aditivo donde se pide que el encuestado, a partir de un enunciado frente a su desempeño, indique qué opciones aplican.

Ejemplo: Actualizo constantemente y efectivamente mi conocimiento en:

- Finanzas Corporativas
- Gobierno Corporativo
- Habilidades Directivas
- Planificación Estratégica
- Condiciones de mercado (Por ejemplo: competidores, clientes).
- Ninguna de las Anteriores

Para la aplicación de la metodología, FONAFE debe determinar entre dos opciones de captura de la información: herramienta en línea automatizada o aplicación manual.

- **Herramienta en línea automatizada:** las preguntas son montadas en una herramienta automática de captura de información en línea que permite al personal de FONAFE obtener las perspectivas de los Directores de forma remota y confidencial. Los resultados son consolidados automáticamente por la herramienta.
- **Aplicación manual:** se puede contar con dos tipos de aplicaciones:
 - Aplicación remota: el personal de FONAFE envía los formatos físicos a los Directores para ser resueltos y devueltos a FONAFE para una consolidación y análisis manual de los resultados.
 - Aplicación en sitio: el personal de FONAFE visita una reunión de Directorio donde facilita a los Directores los formatos físicos a ser resueltos. El personal de FONAFE debe consolidar y analizar de forma manual los resultados.

A.2 Consideraciones

- a. Una vez el Director se enfrenta al set de 16 preguntas, este debe tener en cuenta que completarlo tarda entre 15 y 20 minutos. Igualmente, el Director debe tener presente las instrucciones para responder cada tipo de pregunta.
- b. Considerando la confidencialidad interna, solo el personal designado por FONAFE puede tener acceso a esta información con el propósito exclusivo de consolidar los datos y generar los reportes de evaluación. Ninguna persona de las Empresas diferente a los Directores de las mismas puede tener acceso a las respuestas y perspectivas individuales de los Directores. Los Directores solo conocerán sus respuestas y perspectivas personales con el propósito de recibir retroalimentación, no las de los demás Directores.

A.3 Cuestionario – Metodología Autoevaluación de Directores

Por favor lea con detenimiento los enunciados a continuación e indique la respuesta que en mayor medida refleje su actitud frente a los mismos

1. Aporto un conocimiento / experiencia específica que complementa la del resto de miembros del Directorio

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

2. Previo a cada sesión del Directorio, dedico el siguiente tiempo al estudio de los informes adjuntos a la agenda:

- Entre 0 y 30 minutos
- Entre 30 y 60 minutos
- Entre 60 y 90 minutos
- Entre 90 y 120 minutos
- Más de 120 minutos

3. Participó activamente en la construcción de la Agenda Anual del Directorio (La Agenda Anual del Directorio define y organiza los temas a discutir en las sesiones a lo largo del año)

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	No existe una Agenda Anual del Directorio
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------	---

4. Revelo proactivamente en el Directorio las situaciones que considero generan conflicto de interés

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

5. Aporto con retroalimentación constante a la Gerencia General sobre el formato y contenido de los informes que se adjuntan a la agenda previamente a cada sesión y de aquellos presentados durante las sesiones del Directorio

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

6. Tengo una relación de respeto y confianza con el Gerente General

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

7. Tengo una relación de respeto y confianza con el Presidente del Directorio

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	El evaluador es el Presidente del Directorio
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------	--

8. Tengo una relación de respeto y confianza con los demás miembros del Directorio

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

9. Promuevo una cultura abierta al debate en las sesiones del Directorio, donde se generan discusiones que crean valor para la empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

10. Participó activamente en la discusión para la formulación, modificación y / o monitoreo del Plan Estratégico de la Empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

11. Soy proactivo en el monitoreo de los indicadores de seguimiento de la estrategia de la empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

12. Contribuyo activamente en asegurar una supervisión rigurosa de los riesgos estratégicos de la empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

13. Realizo seguimiento constante y efectivo a las áreas o temáticas que me preocupan frente al desempeño de la empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

14. Actualizo constantemente y efectivamente mi conocimiento en las siguientes temáticas:

- Finanzas Corporativas
- Gobierno Corporativo

- Habilidades Directivas
- Planificación Estratégica
- Condiciones de mercado (Por ejemplo: competidores, clientes).
- Ninguna de las Anteriores

15. A continuación podrá encontrar una selección de áreas de desempeño relevantes a sus funciones como Director. De estas, por favor indique tres (3) en las cuales usted considera podría reforzar su enfoque en el siguiente periodo:

- Construcción de la agenda anual
- Identificación y comunicación de los conflictos de interés
- Retroalimentación a la Gerencia General sobre el formato y contenido de la información presentada al Directorio
- Promoción una cultura abierta al debate
- Participación en la construcción del Plan Estratégico
- Monitoreo de los indicadores de seguimiento al Plan Estratégico
- Supervisión de los riesgos estratégicos
- Seguimiento al plan de sucesión de la plana gerencial

Teniendo en cuenta las temáticas repasadas en las preguntas anteriores utilice el siguiente espacio para cualquier comentario adicional que considere importante consignar para su desempeño como Director:

B. Calificación de las respuestas

Este análisis proporciona una retroalimentación constructiva y aplicable a los Directores y a FONAFE para potenciar el desempeño de los Directores de las empresas de la Corporación. Se construyó una calificación cuantitativa al cuestionario que permite hacer un análisis guía del desempeño y poder hacer comparaciones entre los diferentes Directorios de la Corporación.

B.1 Criterios de calificación

La siguiente tabla expone los valores determinados para las respuestas de cada pregunta. Estos valores fueron definidos en base a las mejores prácticas internacionales de desempeño de Directores.

Valores determinados para cada una de las respuestas

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Preguntas 1 y de la 3 a la 13	Totalmente en Desacuerdo	0	Para las preguntas de intervalos (escala de Likert) se distribuyen los valores de forma equidistante entre las opciones, siendo la mejor opción la de mayor puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Parcialmente en Desacuerdo	0,33		
	Parcialmente de Acuerdo	0,66		
	Totalmente de Acuerdo	1		
Pregunta 2: Previo a cada sesión del Directorio,	Entre 0 y 30 minutos	0	Las mejores prácticas sugieren que el tiempo de estudio del material de preparación debe ser alrededor de 120 minutos,	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Entre 30 y 60 minutos	0,25		

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
dedico el siguiente tiempo al estudio de los informes adjuntos a la agenda	Entre 60 y 90 minutos	0,5	por lo cual se le otorga el máximo puntaje a esta opción	
	Entre 90 y 120 minutos	0,75		
	Más de 120 minutos	1		
Pregunta 14: Actualizo constantemente y efectivamente mi conocimiento en las siguientes temáticas	Finanzas Corporativas	0,2	Las mejores prácticas sugieren que los temas enunciados son altamente trascendentes para el desempeño del Director en relación con la gestión estratégica, por lo cual se otorga un valor equivalente para todos	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	Gobierno Corporativo	0,2		
	Habilidades Directivas	0,2		
	Planificación Estratégica	0,2		
	Condiciones de Mercado (Por ejemplo: competidores, clientes)	0,2		
Ninguna de las anteriores	0			
Cálculo de Resultado Final				
Para calcular el resultado final se realiza la sumatoria de todos los puntajes obtenidos en cada pregunta y se divide ese número sobre el máximo puntaje posible. Cada pregunta se evalúa sobre un puntaje máximo de 1 punto. Para el máximo puntaje posible no se consideran las preguntas abiertas ni de carácter subjetivo				

*La pregunta 15 es nominal compleja de carácter subjetivo, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

*La pregunta 16 es de respuesta abierta, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

Para la calificación de los resultados de un Director y su Directorio, el personal evaluador debe utilizar la herramienta automatizada para el análisis de los resultados. Esta herramienta será utilizada independiente de la metodología de levantamiento de información (en línea o manual).

B.2 Consideraciones

Esta sección expone los principios tenidos en cuenta para realizar la calificación de los resultados al cuestionario anterior.

Dicha calificación parte de tres (3) principios básicos:

- a) Resultados direccionales: Los resultados numéricos que arroja la herramienta son indicativos de la dirección en que se está moviendo el desempeño del Directorio. Los valores resultantes indican el estado de desempeño actual frente a las mejores prácticas en desempeño de Directorios
- b) Equidad en el valor de las preguntas: Cada pregunta evaluada tiene el mismo peso dentro de la calificación final. Todos los elementos evaluados son igualmente importantes para el desempeño óptimo de un Directorio
- c) Calificación de las preguntas: los criterios de calificación de cada una de las preguntas responden a elementos considerados como mejores prácticas internacionales

C. Consolidación y análisis de resultados

C.1 Consolidación y generación de reportes

La herramienta automatizada para el análisis de los resultados permite generar reportes individuales por Director y Directorio. Por su lado, la herramienta automatizada de consolidación de autoevaluaciones de los Directores genera un reporte consolidado de todos los Directorios de la Corporación.

C.2 Política y procedimiento para la utilización de resultados

Los reportes generados por Directorio deben ser remitidos a cada uno de los Presidentes de los Directorios para que estos den la apropiada retroalimentación al Directorio en pleno. Dicha retroalimentación debe permitir a los Directorios explorar las acciones a seguir frente a las áreas de oportunidad allí descritas.

Por su lado, el reporte consolidado debe actuar como materia prima para que la Dirección Ejecutiva de FONAFE defina las estrategias como Corporación para cerrar las brechas en el desempeño de los Directorios de sus empresas.

Esto permite crear planes de acción para el Directorio, profundizar en los temas críticos de su desempeño y asegurarse de cumplir con todas sus funciones estratégicas, entre otras.

III. Evaluación del Directorio

El componente de Evaluación del Directorio busca contribuir al mejoramiento del desempeño del Directorio como órgano colegiado al ofrecerle un panorama sobre el funcionamiento de este durante el último año y sobre las oportunidades de mejora a trabajar en adelante. Esto permite contribuir al mejoramiento del desempeño del Directorio.

La metodología utilizada para medir este componente permite al Centro Corporativo FONAFE entender las áreas de oportunidad en el desempeño del Directorio de sus empresas para generar planes de acción que permitan superar las mismas. De esta manera, FONAFE puede hacer seguimiento al desempeño de los Directorios como órganos colegiados.

A. Aplicación de la Metodología

La presente metodología de evaluación mide 214 elementos claves de desempeño de un Directorio. Para esto, la herramienta utiliza una metodología tipo encuesta donde cada pregunta mide un elemento de desempeño. Se adiciona además una pregunta abierta al final de la evaluación con el propósito de capturar cualquier comentario adicional que el calificador considere pertinente.

A.1 Tipos de preguntas

La metodología contempla tres tipos de preguntas:

a) Preguntas nominales simples o de respuesta única: son preguntas en las cuales el encuestado debe escoger una única respuesta dentro de un conjunto de alternativas con base en el enunciado.

Ejemplo: ¿El Presidente del Directorio es un miembro independiente?

Sí _____ No _____

b) Preguntas nominales complejas o de múltiples respuestas: Son preguntas con respuestas de carácter aditivo donde se pide que el encuestado a partir de un enunciado, frente a su desempeño, indique qué opciones aplican.

Ejemplo: El Directorio divulga a público (seleccione las que apliquen):

- Los nombres de los Directores
- La calidad de independencia o no de los Directores
- Las hojas de vida de los Directores
- Los demás Directorios que integran los Directores

c) Escala de rata: son preguntas abiertas en las cuales el encuestado debe responder mediante un valor numérico. Para este tipo de preguntas no se utilizan rangos ni intervalos.

Ejemplo: Con el objetivo de analizar la asistencia en el periodo de análisis, por favor ingrese los siguientes datos:

- Número de reuniones ordinarias y extraordinarias

Para la aplicación de la metodología, FONAFE debe determinar entre dos opciones de evaluación de la información: herramienta en Excel automatizada o aplicación manual.

- **Herramienta en Excel automatizada:** las preguntas son montadas en una herramienta automática de captura de información en Excel que permite al personal de FONAFE calificar el desempeño de los Directorios de las empresas de forma remota y confidencial. Para resolver esta herramienta la persona encargada debe realizar una revisión documental de los Directorios de las empresas
- **Aplicación manual:** La persona encargada completa de forma manual los formatos físicos de los cuestionarios de evaluación de Directorios para cada una de las empresas. Posteriormente, esta persona debe subir los resultados a la herramienta de consolidación, en donde puede obtener resultados de la evaluación por empresa y consolidados de la Corporación FONAFE
- **Herramienta en Excel de consolidación:** Para obtener una evaluación consolidada se debe utilizar la Herramienta automatizada para el análisis de los resultados consolidados (Ver Herramientas de Trabajo):
 - Si la evaluación fue realizada mediante la herramienta en Excel, se deben importar los resultados de cada empresa como se indica en la herramienta
 - Si la evaluación fue realizada mediante aplicación manual, se deben subir los resultados a la herramienta de consolidación digitando los valores en las celdas indicadas

A.2 Consideraciones

Una vez el evaluador se enfrenta al set de 22 preguntas, este se tomará entre 1 y 2 horas en completar el cuestionario por empresa, teniendo en cuenta el tiempo que se toma en la revisión documental. Igualmente, el evaluador debe tener presente las instrucciones para responder cada tipo de pregunta.

A.3 Cuestionario – Metodología Evaluación del Directorio

1. ¿Cuál es el número de Directores designados en el Directorio de la empresa al cierre del periodo evaluado?

Menor a 3 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ Mayor a 7 _____

2. ¿En el periodo evaluado, cuántos Directores de la Empresa renunciaron o fueron retirados de su cargo?

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ Más de 3 _____

3. Con el objetivo de analizar la asistencia en el periodo evaluado, por favor ingrese los siguientes datos:

- Número de sesiones ordinarias y extraordinarias _____
- Sumatoria total de las asistencias _____
- Una vez se tengan estos datos, se debe calcular la asistencia por sesión con la siguiente fórmula:
- Fórmula de Cálculo $\frac{\sum \# \text{ de Asistencias} \times \sum \# \text{ de Reuniones}}{\sum \# \text{ de Directores} \times \sum \# \text{ de Reuniones}} \times 100$

4. Con el objetivo de analizar la independencia del Directorio, por favor ingrese los siguientes datos:

- Número de Directores Independientes _____
- Una vez se tengan estos datos, se debe calcular la proporción de miembros independientes con la siguiente fórmula:
- Fórmula de Cálculo $\frac{\sum \# \text{ de miembros independientes}}{\# \text{ total de miembros}} \times 100$
- Si su respuesta fue "0" por favor continúe a la pregunta 6 y omita las preguntas 7 y 8

5. ¿El Presidente del Directorio es un Director Independiente?

Sí _____ No _____

6. Por favor seleccione los comités permanentes con los que cuenta el Directorio:

Auditoría _____ Nombramientos _____ Riesgos _____
Gobierno Corporativo _____ Otro (Por favor especificar) _____

Si su respuesta fue "No" a todas las opciones o si su respuesta a la pregunta 4 fue "0", por favor continúe a la pregunta 9

7. ¿El comité de auditoría es presidido por un Director Independiente?

Sí _____ No _____

8. Por favor complete la frase:

(Todos / Algunos / Ningún) _____ comité(s) está(n) conformado(s) por mayoría de miembros independientes

9. ¿Existe una Agenda Anual del Directorio donde se hacen explícitos los temas estratégicos y operativos a tratar durante las sesiones del año?

Sí _____ No _____

10. ¿Cada uno de los Directores en el periodo evaluado se sometió a una inducción formal que le permitiera conocer a cabalidad la organización y operatividad de la Empresa y que asegure un entendimiento pleno de sus responsabilidades?

Sí _____ No _____

11. Existe evidencia de que los Directores reciben de la Empresa la agenda con la información necesaria para preparar las sesiones del Directorio con:

- No existe evidencia
- Entre 0 y 2 días calendario de anticipación
- Entre 3 y 5 días calendario de anticipación
- Entre 6 y 8 días calendario de anticipación
- Más de 8 días calendario de anticipación

12. ¿La información enviada a los Directores para preparar las sesiones del Directorio incluye los puntos de la agenda?

Sí _____ No _____

13. El Directorio divulga al público (seleccione las opciones que apliquen):

- Los nombres de los Directores
- La calidad de independencia de los Directores
- Las hojas de vida de los Directores
- Los Directorios de otras empresas que integran los Directores
- La asistencia en el periodo anterior de cada uno de los Directores
- Los resultados consolidados de evaluación y / o autoevaluación del desempeño del Directorio
- Ninguno de los anteriores

14. ¿El Directorio informó a la Junta General de Accionistas o FONAFE sobre el estado del Gobierno Corporativo en la organización, en todos sus aspectos relevantes, destacando las limitaciones aún existentes, así como las políticas y mecanismos que se adoptarán para superarlas?

Sí _____ No _____

15. a. ¿Existe un Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores de la Empresa?

Sí _____ No _____

Si su respuesta fue "Sí", por favor continúe respondiendo esta pregunta. De lo contrario, por favor continúe con la pregunta 17

b. ¿Este Lineamiento está disponible al público?

Sí _____ No _____

16. El Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores cuenta con:

- Políticas y procedimientos para el funcionamiento del órgano
- Políticas y procedimientos para el funcionamiento de los comités
- Estructura y composición del órgano
- Funciones y responsabilidades del órgano
- Funciones y responsabilidades del Presidente del Directorio
- Ninguno de los anteriores

17. ¿El Directorio cuenta con políticas y procedimientos formales para detectar y declarar los conflictos de interés de los Directores frente a determinadas decisiones?

Sí _____ No _____

18. ¿El Directorio asegura la existencia de la póliza de Directors & Officers para cada uno de sus Directores?

Sí _____ No _____

19. ¿Existe un documento formal, aprobado por el Directorio, con el plan de sucesión de la Plana Gerencial de la Empresa?

Sí _____ No _____

20. ¿Las actas demuestran explícitamente que el Directorio participa activamente en el monitoreo del Plan Estratégico de la Empresa?

Sí _____ No _____

21. ¿Las actas demuestran explícitamente que el Directorio es quien aprueba la política de riesgos de la Empresa?

Sí _____ No _____

22. Por favor utilice el siguiente espacio para cualquier comentario frente al desempeño del Directorio:

B. Calificación de las respuestas

Este análisis proporciona una retroalimentación constructiva y aplicable a los Directores y a FONAFE para potenciar el desempeño de los Directores de las empresas de la

Corporación. Se construyó una calificación cuantitativa al cuestionario que permite hacer un análisis guía del desempeño y poder hacer comparaciones entre los diferentes Directorios de la Corporación.

B.1 Criterios de calificación

La siguiente tabla expone los valores determinados para las respuestas de cada pregunta. Estos valores fueron definidos en base a las mejores prácticas internacionales de desempeño de Directores.

Valores determinados para cada respuesta

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Pregunta 1: ¿Cuál es el número de Directores designados en el Directorio de la empresa al cierre del periodo evaluado?	Menor a 3	0	Las mejores prácticas del sector sugieren que el número apropiado de Directores debe ser entre 5 y 7, preferiblemente impar. Las opciones que no reciben puntaje no cumplen con el Decreto Legislativo 1031	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	3	0,6		
	4	0,5		
	5	1		
	6	0,9		
	7	1		
	Mayor a 7	0		
Pregunta 2: ¿En el periodo evaluado, cuántos Directores de la Empresa renunciaron o fueron retirados de su cargo?	0	1	La renuncia o el retiro de dos o más Directores evidencia problemas internos y representa mayores costos de capacitación	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	1	0,5		
	2	0		
	3	0		
	Más de 3	0		
Pregunta 3: Con el objetivo de analizar la asistencia en el periodo evaluado, por favor ingrese los siguientes datos: a) Número de sesiones ordinarias y extraordinarias b) Sumatoria total de asistencias	0 -74%	0	Las mejores prácticas del sector sugieren que una asistencia superior al 95% es ideal para la óptima toma de decisiones y planeamiento estratégico	Se divide el número total de asistencia sobre el producto entre el número de Directores y el número de reuniones
	75%-79%	0,2		
	80%-84%	0,4		
	85%-89%	0,6		
	90%-94%	0,8		
	95%-100%	1		
Pregunta 4: Con el objetivo de analizar la independencia del Directorio, por favor ingrese los siguientes datos: a) Número de Directores Independientes	0-13%	0	Las mejores prácticas sugieren que la mayoría del Directorio debe ser independiente. Se considera además en el puntaje la presencia de por lo menos un miembro independiente	Se divide el número de Directores independientes sobre el número de Directores
	14%-41%	0,5		
	42%-100%	1		
Pregunta 6: Por favor seleccione los comités permanentes con los que cuenta el Directorio	Auditoría	0,4	Las mejores prácticas sugieren la existencia de los cuatro comités expuestos. Se prioriza además los comités señalados por la regulación y los Códigos de Buen Gobierno de FONAFE	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	Nombramientos	0,3		
	Riesgos	0,15		
	Gobierno Corporativo	0,15		
Pregunta 8: Por favor complete la frase: _____ comité(s) está(n) conformado(s) por mayoría de miembros independientes	Todos	1	Las mejores prácticas sugieren que todos los comités deben estar conformados por mayoría de miembros independientes	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Algunos	0,5		
	Ningún	0		
	No existe evidencia	0		

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Pregunta 11: Existe evidencia de que los Directores reciben de la Empresa la agenda con la información necesaria para preparar las sesiones del Directorio con:	Entre 0 y 2 días calendario de anticipación	0	Las mejores prácticas sugieren que la antelación ideal es mayor a 8 días calendario. Se consideran en el puntaje tiempos superiores a lo estipulado por la Ley General de Sociedades del Perú (3 días)	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Entre 3 y 5 días calendario de anticipación	0,3		
	Entre 6 y 8 días calendario de anticipación	0,7		
	Más de 8 días calendario de anticipación	1		
Pregunta 13: El Directorio divulga al público (seleccione las que apliquen)	Los nombres de los Directores	0,16	Las mejores prácticas sugieren que cada uno de estos elementos del Directorio debe ser divulgado al público. Por esta razón, se otorga un valor equivalente para todos	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	La calidad de independencia o no de los Directores	0,17		
	Las hojas de vida de los Directores	0,16		
	Los demás Directorios que integran los Directores	0,17		
	La asistencia al periodo anterior de cada uno de los Directores	0,17		
	Los resultados de los ejercicios de evaluación y autoevaluación del desempeño del Directorio	0,17		
	Ninguna de las anteriores	0		
Pregunta 15: a) ¿Existe un Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores de la Empresa? b) ¿Este documento está disponible al público?	Sí	0,5	Las mejores prácticas sugieren que debe existir un Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores y que este debe ser de carácter público	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	No	0		
	Sí	0,5		
	No	0		
Pregunta 16: El Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores cuenta con:	Políticas y procedimientos para el funcionamiento del órgano	0,2	Las mejores prácticas sugieren que un Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores debe contener todos los elementos enunciados. Por esta razón, se otorga un valor equivalente para todos	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	Políticas y procedimientos para el funcionamiento de los comités	0,2		
	Estructura organizativa del órgano	0,2		

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
	Funciones y responsabilidades del órgano	0,2		
	Funciones y responsabilidades del Presidente del órgano	0,2		
	Ninguno de los anteriores	0		
Preguntas 5, 7, 9, 10, 12, 14, 17, 18, 19, 20 y 21	Sí	1	Estas preguntas indagan sobre la existencia de elementos o situaciones sugeridos por las mejores prácticas, por lo cual su existencia recibe el puntaje más alto y su carencia no recibe puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	No	0		
Cálculo de Resultado Final				
Para calcular el resultado final se realiza la sumatoria de todos los puntajes obtenidos en cada pregunta y se divide ese número sobre el máximo puntaje posible. Cada pregunta se evalúa sobre un puntaje máximo de 1 punto. Para el máximo puntaje posible no se consideran las preguntas abiertas ni de carácter subjetivo				

*La pregunta 22 es de respuesta abierta, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

Para la calificación de los resultados en un Directorio, el personal evaluador debe utilizar la herramienta automatizada para el análisis de los resultados. Esta herramienta será utilizada independiente de la metodología de levantamiento de información (en línea o manual).

B.2 Consideraciones

Esta sección expone los principios tenidos en cuenta para realizar la calificación de los resultados al cuestionario anterior. Dicha calificación parte de tres (3) principios básicos:

a) Resultados direccionales: Los resultados numéricos que arroja la herramienta son indicativos de la dirección en que se está moviendo el desempeño del Directorio. Los valores resultantes indican el estado de desempeño actual frente a las mejores prácticas en desempeño de Directorios

b) Equidad en el valor de las preguntas: Cada pregunta evaluada tiene el mismo peso dentro de la calificación final. Todos los elementos evaluados son igualmente importantes para el desempeño óptimo de un Directorio

c) Calificación de las preguntas: los criterios de calificación de cada una de las preguntas responden a elementos considerados como mejores prácticas internacionales

C. Consolidación y análisis de los resultados

C.1 Consolidación y generación de reportes

La herramienta automatizada para el análisis de los resultados permite a FONAFE generar reportes individuales por Directorio. Por su lado, la herramienta automatizada de

consolidación de autoevaluaciones de los Directorios genera un reporte consolidado de todos los Directorios de la Corporación.

C.2 Política y procedimiento para la utilización de resultados

Los reportes generados por Directorio deben ser remitidos a cada uno de los Presidentes de los Directorios para que estos den la apropiada retroalimentación al Directorio en pleno. Dicha retroalimentación debe permitir a los Directorios explorar las acciones a seguir frente a las áreas de oportunidad allí descritas.

Por su lado, el reporte consolidado debe actuar como materia prima para que la Dirección Ejecutiva de FONAFE defina las estrategias como Corporación para cerrar las brechas en el desempeño de los Directorios de sus empresas.

Esto permite crear planes de acción para el Directorio, profundizar en los temas críticos de su desempeño y asegurarse de cumplir con todas sus funciones estratégicas, entre otras.

IV. Evaluación a los Directores

El componente de Evaluación de Directores busca contribuir al mejoramiento del desempeño de los Directores al ofrecerles una visión externa sobre su desempeño durante el periodo de análisis y sobre las oportunidades de mejora a trabajar en adelante. Esto permite contribuir al mejoramiento del desempeño del Director y del Directorio.

La metodología utilizada para medir este componente permite al Centro Corporativo FONAFE entender las áreas de oportunidad en el desempeño de los Directores de sus empresas para generar planes de acción que permitan superar las mismas. De esta manera, FONAFE puede hacer seguimiento tanto al desempeño individual de cada Director como al panorama consolidado de todos sus Directores.

A. Aplicación de la Metodología

La presente metodología de evaluación captura las perspectivas de los Presidentes de Directorios acerca del desempeño de cada Director a través de 84 elementos clave del desempeño. Para esto, la herramienta utiliza una metodología tipo encuesta donde cada pregunta mide un elemento de desempeño. Se adiciona además una pregunta abierta al final de la evaluación con el propósito de capturar cualquier comentario adicional que el Presidente de Directorio considere pertinente.

A.1 Tipos de preguntas

La metodología contempla dos tipos de preguntas:

a) Escala de Likert de 4 niveles: la escala de Likert mide actitudes frente a una situación específica. De esta manera, el encuestado describe qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con alguna situación referente a su desempeño como Director. Se utiliza una escala de 4 niveles para evitar sesgos en las respuestas.

Ejemplo: El Director demuestra conocimiento completo de la estrategia de la sociedad

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

b) Preguntas nominales simples o de respuesta única: son preguntas en las cuales el encuestado debe escoger una única respuesta dentro de un conjunto de alternativas con base en el enunciado

Ejemplo: El candidato pasó por un proceso de evaluación estructurado y documentado para determinar que cumplía con los criterios apropiados y suficientes para formar parte del Directorio

Si / No / No Sé

Para la aplicación de la metodología, FONAFE debe determinar entre dos opciones de evaluación de la información: herramienta en Excel automatizada o aplicación manual.

- **Herramienta en Excel automatizada:** las preguntas son montadas en una herramienta automática de captura de información en Excel que permite al personal de FONAFE calificar el desempeño de los Directorios de las empresas de forma remota y confidencial. Para completar esta herramienta la persona encargada debe realizar una revisión documental de los Directorios de las empresas
- **Aplicación manual:** La persona encargada completa de forma manual los formatos físicos de los cuestionarios de evaluación de Directorios para cada una de las empresas. Posteriormente, esta persona debe subir los resultados a la herramienta de consolidación, en donde puede obtener resultados de la evaluación por empresa y consolidados de la Corporación FONAFE.
- **Herramienta en Excel de consolidación:** Para obtener una evaluación consolidada se debe utilizar la Herramienta automatizada para el análisis de los resultados consolidados (Ver Herramientas de Trabajo):
 - Si la evaluación fue realizada mediante la herramienta en Excel, se deben importar los resultados de cada empresa como se indica en la herramienta
 - Si la evaluación fue realizada mediante aplicación manual, se deben subir los resultados a la herramienta de consolidación digitando los valores en las celdas indicadas

A.2 Consideraciones

Una vez el evaluador se enfrenta al set de 10 preguntas, este se tomará entre 10 y 15 minutos en completar el cuestionario de cada Director. Igualmente, el evaluador debe tener presente las instrucciones para responder cada tipo de pregunta.

A.3 Cuestionario – Metodología Evaluación de Directores

Teniendo en cuenta el desempeño del Director, responda las siguientes preguntas

1. ¿El Director pasó por un proceso de evaluación estructurado y documentado para determinar que cumplía con los criterios apropiados y suficientes para formar parte del Directorio?

Si / No / No Sé

Para los siguientes enunciados indique un número de 1 a 4, siendo 1 si está totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo.

Enunciados	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
2. El Director demuestra conocimiento completo del Plan Estratégico de la Empresa	1	2	3	4
3. La experiencia y el conocimiento del Director complementa la combinación de habilidades del Directorio	1	2	3	4
4. La participación del Director en las sesiones del Directorio es activa	1	2	3	4
5. Es evidente que el Director evalúa los informes adjuntos a la agenda enviados con anterioridad a las sesiones	1	2	3	4
6. Los aportes del Director mantienen mayoritariamente un foco de nivel estratégico y no operativo	1	2	3	4
7. La interacción del Director con los demás Directores es fluida y está basada en la confianza y el respeto	1	2	3	4

8. Por favor indique y comente tres áreas y / o temas de capacitación para fortalecer la gestión del Director:

- Finanzas Corporativas
- Gobierno Corporativo
- Habilidades Directivas
- Planificación Estratégica
- Condiciones de mercado (Por ejemplo: competidores, clientes).
- Ninguna de las Anteriores

9. Según su opinión la contribución del Director a la generación de valor para el Directorio y para la empresa:

No cumple las expectativas	Cumple parcialmente las expectativas	Cumple las expectativas	Excede las expectativas
----------------------------	--------------------------------------	-------------------------	-------------------------

10. Por favor utilice el siguiente espacio para cualquier comentario frente a la gestión del Director:

B. Calificación de las respuestas

Este análisis proporciona una retroalimentación constructiva y aplicable a los Directores y a FONAFE para potenciar el desempeño de los Directores de las empresas de la Corporación. Se construyó una calificación cuantitativa al cuestionario que permite hacer un análisis guía del desempeño y poder hacer comparaciones entre los diferentes Directorios de la Corporación.

B.1 Criterios de calificación

La siguiente tabla expone los valores determinados para las respuestas de cada pregunta. Estos valores fueron definidos en base a las mejores prácticas internacionales de desempeño de Directores

Valores determinados para cada una de las respuestas

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Pregunta 1: ¿El Director pasó por un proceso de evaluación estructurado y documentado para determinar que cumplía con los criterios apropiados y suficientes para formar parte del Directorio?	Sí	1	Las mejores prácticas sugieren que los candidatos al Directorio deben pasar por un riguroso y estructurado proceso de selección, por lo cual se le asigna el máximo puntaje a la existencia del mismo	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	No	0		
	No Sé	0		
Preguntas 2, 3, 4, 5, 6 y 7	Totalmente en Desacuerdo	0	Para las preguntas de intervalos (escala de Likert) se distribuyen los valores de forma equidistante entre las opciones, siendo la mejor opción la de mayor puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Parcialmente en Desacuerdo	0,33		
	Parcialmente de Acuerdo	0,66		
	Totalmente de Acuerdo	1		
Pregunta 9: Según su opinión la contribución del Director a la generación de valor para el Directorio y para la compañía:	No cumple las expectativas	0	Para las preguntas de intervalos (escala de Likert) se distribuyen los valores de forma equidistante entre las opciones, siendo la mejor opción la de mayor puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Cumple parcialmente las expectativas	0,33		
	Cumple las expectativas	0,66		
	Excede las expectativas	1		
Cálculo de Resultado Final				
Para calcular el resultado final se realiza la sumatoria de todos los puntajes obtenidos en cada pregunta y se divide ese número sobre el máximo puntaje posible. Cada pregunta se evalúa sobre un puntaje máximo de 1 punto. Para el máximo puntaje posible no se consideran las preguntas abiertas ni de carácter subjetivo				

*La pregunta 8 es nominal compleja de carácter subjetivo, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

*La pregunta 10 es de respuesta abierta, por lo cual no se les asigna un valor en la tabla

Para la calificación de los resultados a nivel de Director y Directorio, el personal evaluador debe utilizar la herramienta automatizada para el análisis de los resultados. Esta herramienta será utilizada independiente de la metodología de levantamiento de información (en línea o manual).

B.2 Consideraciones

Esta sección expone los principios tenidos en cuenta para realizar la calificación de los resultados al cuestionario anterior. Dicha calificación parte de tres (3) principios básicos:

a) Resultados direccionales: Los resultados numéricos que arroja la herramienta son indicativos de la dirección en que se está moviendo el desempeño del Directorio. Los valores resultantes indican el estado de desempeño actual frente a las mejores prácticas en desempeño de Directorios

b) Equidad en el valor de las preguntas: Cada pregunta evaluada tiene el mismo peso dentro de la calificación final. Todos los elementos evaluados son igualmente importantes para el desempeño óptimo de un Directorio

c) Calificación de las preguntas: los criterios de calificación de cada una de las preguntas responden a elementos considerados como mejores prácticas internacionales.

C. Consolidación y análisis de los resultados

C.1 Consolidación y generación de reportes

La herramienta automatizada para el análisis de los resultados permite a FONAFE generar reportes individuales por Director y Directorio. Por su lado, la herramienta automatizada de consolidación de evaluaciones de los Directores genera un reporte consolidado de todos los Directores de la Corporación.

C.2 Política y procedimiento para la utilización de resultados

Los reportes generados por Directorio deben ser remitidos a cada uno de los Presidentes de los Directorios para que estos den la apropiada retroalimentación al Directorio en pleno. Dicha retroalimentación debe permitir a los Directorios explorar las acciones a seguir frente a las áreas de oportunidad allí descritas.

Por su lado, el reporte consolidado debe actuar como materia prima para que la Dirección Ejecutiva de FONAFE defina las estrategias como Corporación para cerrar las brechas en el desempeño de los Directorios de sus empresas.

Esto permite crear planes de acción para el Directorio, profundizar en los temas críticos de su desempeño y asegurar el cumplimiento de sus funciones estratégicas, entre otras.