

Caja de herramientas de soporte

Septiembre 2023

Autores:

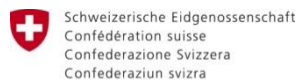


www.mcifperu.com



www.consultants-icc.com

Financiado por:



Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE

ÍNDICE

I. ANTECEDENTES.....	1
II. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS A SER ESTANDARIZADOS	2
2.1. Caja de Herramientas:	2
2.2 Metodología:	3
2.3. Guía de uso:.....	5
III. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS	6
3.1 Mapa de herramientas:	6
3.1.1. Documento de constitución:	6
3.1.2. Política:.....	7
3.1.3. Reglamento:	7
3.1.4. Código de ética:.....	7
3.1.5. Manuales:.....	7
3.1.6. Informes:	8
3.1.7. Otros:	8
3.2. Herramientas:.....	8
3.2.1. Documento de constitución:	8
3.2.2. Política de Información y comunicación	20
3.2.3. Política de gestión integral de riesgos:	27
3.2.4. Política de delegación de facultades:	35
3.2.5. Política de relacionamiento con Grupos de interés:.....	38
3.2.6. Política de Recursos Humanos:	45
3.2.7. Política de selección y retribución de la Alta Gerencia:	49
3.2.8. Política de evaluación de Alta Gerencia y Ejecutivo Principal:.....	53
3.2.9. Política de auditorías externas:	60
3.2.10. Política de gestión de conflicto de interés:.....	63
3.2.11. Política de valoración, aprobación y revelación de operaciones entre partes vinculadas:	67
3.2.12. Política de atención a clientes:	70

3.2.13. Política de redención o canje de acciones:	76
3.2.14. Política de retención y distribución de excedentes:	78
3.2.15. Política de retribución del consejo de vigilancia:	82
3.2.16. Política de transferencia de acciones:	85
3.2.17. Política de distribución de utilidades:	87
3.2.18. Reglamento de Asamblea General:	89
3.2.19. Reglamento del Órgano de Dirección:	100
3.2.20. Reglamento de comité de auditoría:	115
3.2.21. Reglamentos de comité de riesgos:	123
3.2.22. Reglamento de comité de nombramiento y retribuciones:	131
3.2.23. Reglamento del consejo de vigilancia:	137
3.2.24. Código de ética:	141
3.2.25. Manual de organización y funciones	150
3.2.26. Informe anual	159
3.2.27. Informe de gestión:	162
3.2.28. Informe anual de Gobernanza:	166
3.2.29. Actas de Asamblea General:	173
3.2.30. Actas del Órgano de Dirección:	184
3.2.31. Actas de comités de apoyo:	198
3.2.32. Esquelas de convocatoria a reuniones de la Asamblea General:	212
3.2.33. Esquelas de convocatoria a reuniones del Órgano de Dirección:	218
3.2.34. Boletines informativos:	224
3.2.35. Página web:	227
3.2.36. Cartas de representación:	231
3.2.37. Declaraciones juradas del Órgano de Dirección:	235
3.2.38. Planes de trabajo del Órgano de Dirección:	239
3.2.39. Planes de sucesión:	242
3.2.40. Plan de contratación de asesorías externas del Órgano de Dirección:	247
3.2.41. Mapa de obligaciones y compromisos:	252
3.2.42. Instrumento de desempeño en Inclusión Financiera:	257

3.2.43. Herramienta para la elaboración de un plan de trabajo para la aplicación del Instrumento de Diagnóstico y Evaluación	261
3.2.44 Formato consolidado de análisis de información (Hoja macro de trabajo)	264
3.2.45. Formato para Informe de Diagnóstico:	266
Ejemplo 1:	271
Para sociedades:	271
Para cooperativas:	272
<i>Los riesgos asociados a no instaurar Políticas de transparencia contractual identificados por la cooperativa es el menoscabo de la confianza del cliente y el potencial advenimiento de querellas.</i>	272
<i>Por otro lado, en lo que respecta a la revelación de transacciones entre partes vinculadas, la Organización asocia la no atención de este ámbito de mejora a la potencial generación de una percepción desfavorable del público".</i>	272
Para asociaciones:	272
3.2.46. Plan de implementación de mejoras:	280

I. ANTECEDENTES

El presente documento tiene por objeto generar instrumentos de apoyo para estandarizar y hacer operable lo establecido en el Manual de Gobernanza.

La **Herramienta GIF** se compone de tres documentos interrelacionados¹. En primer lugar, se dispone de la Base teórica y el Manual de Gobernanza, la cual desarrolla el marco lógico conceptual y definiciones clave sobre las que se cimienta la estructura y los contenidos de los demás documentos; así como, un listado de las mejores prácticas que configuran una Gobernanza Efectiva para instituciones que promueven la Inclusión Financiera.

En segunda instancia, se dispone del Instrumento de Diagnóstico y Evaluación, el cual aborda una herramienta que permite identificar aquellas áreas de mejora relevantes para la Organización, a través del contraste entre las mejores prácticas definidas en la Base teórica y el Manual de Gobernanza y la situación vigente en la Organización. Este documento, a su vez, considera dos ámbitos de análisis: la institucionalización de determinada práctica a través de su inclusión en la Normativa interna de una Organización y su aplicación efectiva.

En tercer lugar, tenemos a la Caja de herramientas de soporte como documento que guía la implementación de las áreas de mejora identificadas a partir de la aplicación del Instrumento de Diagnóstico y Evaluación, y que la Organización convenga implementar. Para ello, el referido documento proporciona una estructura de contenidos y orienta la generación de contenidos específicos autogenerados por cada Organización.

En atención a lo antes mencionado, puesto que se dispone de un estándar de referencia (Manual de Gobernanza) y de herramientas que permiten establecer las principales áreas de trabajo para alcanzar el mencionado estándar (Instrumento de Diagnóstico y Evaluación), el siguiente paso es establecer herramientas y pautas que permitan atender las mencionadas áreas de trabajo, siendo éste el propósito del presente documento. Conforme se muestra en la siguiente figura:

¹ Cabe acotar además que la herramienta presenta como anexos capítulos introductorios a ser considerados para potenciar su aplicación efectiva en cada uno de los países donde se desarrollaron pruebas piloto.

Figura 1 – Elementos que integran la Herramienta GIF



En ese sentido, es importante recalcar que la correcta aplicación de las herramientas presentadas en este documento demanda como condición *sine qua non*, la asimilación previa de los contenidos del Manual de Gobernanza, de tal forma que los resultados no diverjan del estado deseable configurado por los estándares contenidos en dicho documento.

Es también importante reconocer que algunas herramientas recogen los indicadores de desempeño planteados en el Instrumento de Diagnóstico, de tal forma que se guarde consistencia entre la relación planteada entre la asimilación de Buenas Prácticas de Gobernanza y la promoción de mejoras en el desempeño en Organizaciones microfinancieras comprometidas con la Inclusión Financiera.

II. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS A SER ESTANDARIZADOS

2.1. Caja de Herramientas:

Este documento consiste en el conjunto de herramientas de soporte para la asimilación de los estándares propuestos en el Manual de Gobernanza; por tanto, se concibe como un elemento clave para la implementación de dichos estándares. Las herramientas están diseñadas para que las Organizaciones implementen los Estándares del Manual de Gobernanza propuestos de acuerdo a su realidad y contexto.

Conscientes de la diversidad de objetivos, necesidades y características de las Organizaciones a las que está dirigida el Proyecto GIF, cada herramienta ha sido estructurada de tal forma que el responsable designado por la Organización genere los

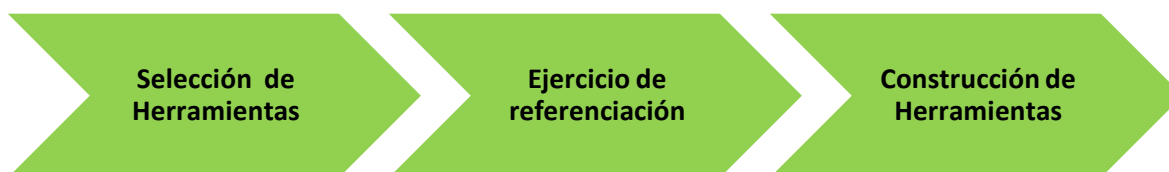
medios de implementación *ad hoc* para su Organización, a través de un ejercicio de introspección.

En ese sentido, cada herramienta consiste en un documento que, a partir de la enunciación de los estándares que se busca asimilar (total o parcialmente) y los contenidos que se requiere desarrollar, plantea una serie de preguntas cuya respuesta permitirá generar los documentos que se espera instaurar, tales como: Reglamentos, Políticas, Informes, entre otros.

2.2 Metodología:

La metodología para diseñar cada una de las herramientas para la implementación de los estándares del Manual de Gobernanza, constó de tres pasos: (i) selección de las herramientas a ser presentadas, (ii) ejercicio de referenciación y (iii) construcción de las herramientas finales (ver Figura 2).

Figura 2 - Metodología para la construcción de las herramientas



En términos generales, la metodología utilizada contempló los siguientes aspectos:

a. Selección de herramientas: se debe tener presente que la implementación de los estándares no es generalizable a partir de un molde preestablecido para todas las Organizaciones; sino que, es un ejercicio en el que cada Organización define un proceso de asimilación propio. En ese sentido, en base a lo establecido en el Manual de Gobernanza e Instrumento de Diagnóstico y Evaluación, no se consideraron para este documento aquellas herramientas cuyo contenido demanda ser estructurado en función al contexto, características y necesidades específicas de una Organización, para las cuales se brinda una pauta general para su ejecución.

Por ejemplo, no se consideró en las herramientas los programas de inducción y capacitación del personal, ya que estos deben ser elaborados considerando la situación particular del trabajador en la Organización; sin embargo, dentro de la Política de

Recursos Humanos se considera la obligación y procedimiento para la realización de dichos programas.

En base al juicio experto y en aras de potenciar la facilidad de implementación de las herramientas, algunas se consolidaron en una sola, la que se vio refrendada en el análisis de los referentes de Buenas Prácticas de Gobernanza.

b. Ejercicio de referenciación (*benchmarking*): una vez seleccionadas y consolidadas las herramientas, se realizó una búsqueda y selección de referentes para cada caso, a fin de construir un documento que permita generar los elementos necesarios para cumplir con los Estándares propuestos y que a su vez se ajusten a los usos y costumbres de sociedades, cooperativas, asociaciones y fundaciones.

c. Construcción de herramientas: de la revisión de los referentes, se procedió a la elaboración de las herramientas, identificando los temas que deberían incluirse en cada una de estas y cuyo contenido, por cada tema, se genera a raíz de las respuestas que brinde el usuario respecto a las preguntas planteadas.

El desarrollo de cada herramienta se encuentra subdividido en cinco secciones:

- **Objeto:** describe la finalidad de la herramienta propuesta.
- **Estándares con los que se relaciona:** se lista los estándares que la herramienta permite asimilar total o parcialmente.
- **Contenido de la herramienta:** se describen los temas que son abordados en la herramienta según los usos más comunes.
- **Cuestionario para la generación de las herramientas:** por cada tema propuesto en la sección anterior, se realizan preguntas cuyas respuestas permitan la generación de contenidos.
- **Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta:** se escogieron algunos temas por cada herramienta y se realizó un ensayo de pregunta - respuesta para cada tipo de Organización (sociedades, cooperativas, asociaciones y fundaciones). En base a las respuestas generadas se redactó, a modo de ejemplo, el contenido pertinente del documento para cada tipo de Organización; a fin de verificar que las preguntas

planteadas para la generación de contenidos, son aplicables a cualquier tipo de Organización.

2.3. Guía de uso:

Para la lectura y uso de este documento, se recomienda lo siguiente:

- a. Como se comentó en los antecedentes, el uso de este documento debe ser consecuencia de la lectura y aplicación secuencial del Manual de Gobernanza e Instrumento de Diagnóstico y Evaluación que lo preceden.
- b. Dado que la Caja de Herramientas de Soporte tiene por objeto asistir la implementación de ámbitos de mejora, es recomendable que se desarrolle con anterioridad un ejercicio de diagnóstico conforme lo propuesto en el Instrumento de Diagnóstico y Evaluación.
- c. En vista que cada uno de los componentes analizados en Instrumento de Diagnóstico y Evaluación hace una mención expresa del documento u otro medio que evidencia el cumplimiento de lo propuesto en cada estándar, la identificación de los ámbitos de mejora que se identifiquen llevan implícita la detección de aquellos documentos o medios que la Organización deberá elaborar o modificar.
- d. El presente documento contiene una herramienta en específico para cada uno de los principales mecanismos que permiten asimilar los contenidos del Manual de Gobernanza (sean por ejemplo documentos como Políticas o Reglamentos, o formatos como para la presentación de informes o actas). Cabe señalar que la denominación de cada herramienta fue determinada en base a los usos más comunes; sin embargo, para constatar la asimilación de los estándares del Manual de Gobernanza, lo importante, más allá de la denominación, es que la Organización desarrolle el contenido de cada uno de los temas propuestos en la herramienta.
- e. Las herramientas no brindan un molde estricto en cuanto a la manera de asimilar lo enunciado en un estándar; sino que, han sido estructuradas para que cada Organización pueda generar contenidos adaptados a sus características y necesidades propias, y que dichos contenidos estén alineados a lo establecido en el Manual de Gobernanza. Por tanto, para aplicar las herramientas se debe responder a las preguntas formuladas en cada una, situación que pueden devenir en alguno de los siguientes escenarios:

- Primer escenario: La Organización da respuesta a todas las preguntas planteadas; por lo que, redacta la herramienta de forma completa.
- Segundo escenario: La Organización no responde a todas las preguntas planteadas; por lo que, deja de lado aquellas preguntas que no responde y redacta la herramienta solo con aquellas preguntas a las que dio respuesta. En este supuesto, la Organización no contará con un documento completo conforme a los estándares del Manual de Gobernanza.

d. En base a estas respuestas la Organización genera los contenidos que avalan la asimilación de los estándares del Manual de Gobernanza. Estos contenidos pueden consistir en la creación o modificación de Normativa interna, o en la instauración de acciones específicas. Para esclarecer esta dinámica, todas las herramientas cuentan con un ejemplo de su aplicación.

e. Es importante acotar que el uso de la Caja de Herramientas de soporte demanda interacción de diferentes personas, puesto que las preguntas pueden ser atendidas por distintas instancias de la Organización. En tal sentido, se recomienda contar con una instancia expresamente designada para establecer las coordinaciones respectivas.

f. Se debe tener presente que para ser efectivamente válidos en lo formal, los documentos generados a partir de la aplicación de determinada herramienta necesitan haber sido formalmente aprobados por las instancias correspondientes.

III. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS

3.1 Mapa de herramientas:

3.1.1. Documento de constitución:

Este documento puede también ser denominado estatuto, pacto social, contrato social, o acta de constitución.

El Documento de constitución normalmente incluye de forma ordenada y clara los elementos claves que regulan a la Organización; es decir, sus objetivos, que pueden ser sociales o lucrativos; las actividades y operaciones autorizadas a realizar; las relaciones entre sus propietarios; la composición, Organización y funcionamiento de sus órganos de gobierno (dirección, control y gestión); las formas del reparto de sus excedentes o

utilidades (o, en su caso, la absorción de pérdidas); el manejo de conflictos de interés; y los procedimientos para la disolución y liquidación voluntaria de la Organización.

La aprobación y modificación del Documento de constitución es competencia de la Asamblea General.

3.1.2. Política:

Documento que recoge una orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado con la finalidad de alcanzar o cumplir los objetivos de la Organización. En tal sentido, pueden ser objeto de revisiones periódicas dependiendo del asunto al que se refiera.

Las Políticas son aprobadas por la Asamblea General o por el por el Órgano de Dirección; y requieren de la designación expresa de un responsable para su monitoreo.

3.1.3. Reglamento:

Este documento es un conjunto ordenado de reglas, normas, procedimientos y lineamientos que definen relaciones, roles, actividades y responsabilidades específicas de los principales órganos o de los principales procesos de una Organización.

El Reglamento, una vez aprobado por una autoridad competente dentro de la Organización, obliga a los órganos a que se refiere y a los miembros de dicho órganos, a respetar y actuar conforme a las normas o reglas ahí establecidas.

Los Reglamentos para ser vinculantes son aprobados por el Órgano de Dirección; salvo que por norma se requiera sean aprobados por la Asamblea.

3.1.4. Código de ética:

Documento que contiene el conjunto de normas o pautas que regulan el comportamiento deseable o más apropiado de las personas como parte de la Organización. El alcance de este código es para todos los niveles jerárquicos de la Organización.

El Código de ética debe ser aprobado por el Órgano de Dirección.

3.1.5. Manuales:

Documento en el que se describe detalladamente, a partir de la estructura orgánica de la Organización, las tareas o funciones específicas, perfiles del puesto, niveles jerárquicos e

indicadores de evaluación para cada puesto de trabajo dentro de la Organización respecto a determinado proceso o actividad.

Cabe acotar que, en el caso del manual de Organización y funciones, éste debe ser aprobado por el Órgano de Dirección y es monitoreado por el área de recursos humanos.

3.1.6. Informes:

Documentos internos que contienen la descripción detalladas de algún asunto o tema específico. Estos documentos recogen de manera clara y ordenada los resultados y/o hallazgos de un proceso de observación o investigación a ser comunicado.

3.1.7. Otros:

Acta: Documento escrito en el cual se deja evidencia de lo ocurrido en las sesiones de los niveles jerárquicos de la Organización (típicamente: Asamblea General y Órgano de Dirección y sus comités). Tiene que cumplir ciertas formalidades establecidas en la Normativa interna y Externa.

Avisos/Esquelas de convocatoria: documento que contiene la convocatoria para las reuniones de la Asamblea General u Órgano de Dirección.

Boletín: publicación que permite informar asuntos de interés de forma sintética.

3.2. Herramientas:

3.2.1. Documento de constitución:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta establece los criterios para la elaboración de un Documento de constitución, conforme a los estándares del Manual de Gobernanza y la Normativa externa que las rige.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- Objetivo General
- N° 1: Paridad de trato.
- N° 2: Mecanismos de solución de controversias.

- N° 3: Derecho de información y comunicación.
- N° 4: Afectación del derecho de los socios o asociados.
- N° 5: Asamblea General.
- N° 7: Mecanismo de convocatoria.
- N° 8: Reglas de votación y registro de miembros.
- N° 9: Introducción de puntos de agenda.
- N° 10: Derecho de voto.
- N° 11: Órgano de Dirección – funciones y competencias.
- N° 13: Conformación del Órgano de Dirección.
- N° 14: Nombramiento y reelección de Directores.
- N° 15: Desvinculación de Directores.
- N° 16: Retribución del Órgano de Dirección.
- N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.
- N° 19: Reuniones del Órgano de Dirección.
- N° 21: Comités del Órgano de Dirección.
- N° 22: El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.

Asimismo, dependiendo del tipo de organizaciones, la herramienta se relaciona con los siguientes estándares complementarios:

- S1: Divulgación de estructura accionaria.
- S2: Paridad de trato.
- S3: Participación de los accionistas.
- S5: Distribución de utilidades.
- S6: Derecho de representación.
- C1: Asamblea General.
- C2: Derecho de postulación a distintos órganos de la Organización.
- C3: Derecho de renuncia del asociado.
- C4: Reparto de excedentes.
- C5: Consejo de vigilancia.
- C6: Relación del consejo de vigilancia y comités del Órgano de Dirección.
- C7: Composición del consejo de vigilancia.
- C8: Funcionamiento del consejo de vigilancia.
- E2: Transferencia de acciones.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Documento de constitución permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Identificación: se refiere a la información que permite conocer la denominación, forma jurídica, actividad a la que se dedica, domicilio y duración de la Organización.
- Establecimiento de Objetivos: se refiere a los fines o propósitos que busca alcanzar la Organización mediante la ejecución de sus actividades y operaciones.
- Estructura de propiedad: se refiere a la composición del patrimonio de la Organización y reconocimiento de los derechos de Socios o Asociados.
- Estructura de gobierno: se refiere a la identificación de los órganos de decisión, dirección y supervisión la Organización, y la distribución de competencias entre ellos.
- Asamblea General: se refiere a las funciones de este órgano, y al ejercicio de los derechos de información, participación o asistencia y derecho de voto.
- Órgano de Dirección: se refiere a la composición, funciones y competencias de este órgano.
- Otros órganos: se refiere a la composición, funciones y competencias de otros órganos propios de determinado tipo de Organización.
- Órganos de gestión: se refiere al rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia en la gestión ordinaria de la Organización y liderazgo de la estrategia definida para la Organización.
- Solución de controversias: se refiere a los mecanismos contemplados para solucionar conflictos que surjan entre los Socios o Asociados y la Organización.
- Disolución y Liquidación: se refiere a las reglas específicas a seguir en caso de disolución o liquidación de la Organización.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Documento de constitución, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.

- La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Identificación:

- ¿Cuál es la denominación de la Organización?
- ¿Qué forma jurídica tiene la Organización?
- ¿Cuál es la base legal para la fundación y/o constitución de la Organización?
- ¿Cuál es el objeto social de la Organización? / ¿Cuáles son las actividades de la Organización?
- ¿Cuál es el domicilio de la Organización?
- ¿Cuál es el ámbito de las operaciones de la Organización?
- ¿Cuál es la duración de la Organización?
- ¿Cuándo comienza sus operaciones la Organización?

Establecimiento de objetivos:

- ¿Cuáles son los objetivos sociales y económicos de la Organización?
- ¿De qué manera la Organización promueve que sus objetivos institucionales sean sostenibles y viables, y permitan la elaboración de indicadores de gestión y desempeño y el establecimiento de metas?
- ¿Quién o qué órgano es responsable de monitorear y hacer seguimiento a los indicadores de gestión y desempeño vinculados a los objetivos?

Estructura de propiedad:

- ¿Quiénes son Socios o Asociados de la Organización y cuál es su participación en el capital social de la Organización?
- ¿Cómo se representa el capital social de la Organización?
- ¿Qué reglas se han establecido para garantizar la paridad de trato entre Socios o Asociados; en particular, con respecto a la aprobación y el tratamiento de fusiones, desmembramientos, incorporaciones, diluciones, conversiones, cambio de objetivos o liquidación voluntaria (decisiones estratégicas)?

Estructura de gobierno:

- ¿Cuáles son los órganos de gobierno de la Organización?

Asamblea General:

- ¿Quiénes conforman la Asamblea General?
- ¿Qué clases de asambleas son establecidas en la Normativa externa?

- ¿Qué asuntos pueden ver cada una de las clases de asambleas identificadas?
- ¿Cuál es la frecuencia de realización de las asambleas?
- ¿Quién es responsable de convocar a la Asamblea General?
- ¿Qué medios se utiliza para convocar a la Asamblea General?
- ¿Cuáles son las formalidades a observar en la convocatoria de la Asamblea General?
- ¿Están las formalidades de las convocatorias establecidas por la Normativa externa?
- ¿Cuál es el contenido mínimo de las esquelas de convocatorias?
- ¿Cuál es el procedimiento para solicitar información o aclaraciones de los puntos de agenda comprendidos en las convocatorias?
- ¿Desde cuándo y hasta cuándo los Socios o Asociados pueden solicitar información o aclaraciones de los asuntos comprendidos en la agenda propuesta?
- ¿Quién, cómo, dónde y cuándo se entrega la información o aclaración solicitada por los Socios o Asociados?
- ¿Qué Socios o Asociados tienen derecho de asistir y participar en la Asamblea General?
- ¿Qué otras personas pueden asistir a la Asamblea General?
- ¿Qué medios de asistencia o participación son reconocidos por la Organización?
- ¿Cómo puede un Socio o Asociado ejercer su derecho de voto si no puede asistir a la sesión de la Asamblea General?
- ¿Qué requisitos debe cumplir el representante, en caso se le encargue representar a un Socio o Asociado?
- ¿La representación es revocable? De ser positiva la respuesta, ¿Cómo se puede revocar una delegación efectuada?
- ¿La delegación que efectúan los Socios o Asociados es una delegación general o la delegación incluye las instrucciones del sentido de voto para cada punto de la agenda?
- ¿Pueden los Socios o Asociados hacerse representar y delegar poderes a los miembros de la Alta Dirección?
- ¿Qué formalidades se deben cumplir para la delegación en funcionarios de Alta Dirección?
- ¿Cómo se constituye válidamente la Asamblea General en primera convocatoria?
- ¿La Normativa externa establece requisitos para la constitución de la Asamblea General?
- ¿Existen quórums especiales de asistencia y voto dependiendo de los temas a tratarse en la Asamblea General?
- ¿Quién, cómo y cuándo se verifica el quórum para sesionar válidamente conforme a la Normativa interna o Externa?
- ¿Quién preside la Asamblea General?
- ¿Quién puede solicitar la inclusión de temas de agenda?

- ¿En qué momento se puede solicitar la inclusión de temas de agenda?
- ¿Las propuestas son votadas separadamente o en conjunto?
- ¿Qué formalidades deben de cumplirse para considerar el voto a distancia?
- ¿En qué casos se puede dejar sin efecto el voto emitido a distancia?
- ¿Los Socios o Asociados pueden solicitar que se deje constancia expresa del sentido de voto?
- ¿La Normativa externa establece máximo o mínimos de votos para lograr acuerdos?
- ¿Quiénes son los obligados con los acuerdos aprobados en Asamblea General?
- ¿Dónde se recogen los acuerdos adoptados en la Asamblea General?
- ¿Cuál es la información mínima que debe contener las actas de Asamblea General?
- ¿Quién es el responsable de custodiar mantener las actas de la Asamblea General?
- ¿Qué obligaciones de inscripción o publicidad de los acuerdos adoptados establece la Normativa externa?
- ¿Quién es responsable de hacer seguimiento a los acuerdos de la Asamblea?

Órgano de Dirección:

- ¿Cuáles son las funciones del Órgano de Dirección, establecidas en las Normativa externa?
- Además de las funciones establecidas en Normativa externa, ¿qué otras funciones son responsabilidad del Órgano de Dirección?
- ¿Quién es el responsable de designar a los Directores?
- ¿Cuántos miembros como mínimo y máximo integran el Órgano de Dirección? ¿Existen restricciones legales al respecto?
- ¿Con qué clase de Directores cuenta el Órgano de Dirección? (Directores suplentes y/o alternos, independientes).
- ¿Cuál es la duración del cargo de director del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son las competencias, formación profesional y experiencia para que una persona sea Director?
- ¿Quién es el responsable de aprobar la remuneración del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son las causas establecidas en la Normativa externa que originan el cese o vacancia de un director? Adicional a dichas causas ¿cuáles son las causales adicionales de cese o vacancia que ha establecido la Organización?
- ¿Cuál es el procedimiento que sigue la Organización en caso del cese o vacancia de uno o más Directores?
- ¿Cuáles son los comités permanentes del Órgano de Dirección?
- ¿Cuál es la finalidad de constituir comités del Órgano de Dirección?
- ¿Qué quórum se requiere para la designación de los miembros del comité?

- ¿Qué funciones del Órgano de Dirección no pueden ser objeto de delegación en los comités?
- ¿Cuáles son los deberes que el Órgano de Dirección debe cumplir para el desarrollo de sus facultades?
- ¿Cuáles son los derechos de los Directores y el Órgano de Dirección?
- ¿Qué medidas adopta la Organización a fin que los Directores ejerzan sus derechos como tal?
- ¿Con qué frecuencia se reúne el Órgano de Dirección?
- ¿Cómo se designa al presidente del Órgano Dirección?
- ¿Qué funciones tiene el presidente del Órgano de Dirección?
- ¿Quién es el responsable de realizar las convocatorias a las reuniones del Órgano de Dirección?
- ¿Qué medios se utilizan para realizar las convocatorias a las reuniones del Órgano de Dirección?
- ¿Quiénes pueden asistir a las reuniones del Órgano de Dirección? ¿Los invitados a las reuniones del Órgano de Dirección cuentan con voz y voto?
- ¿Cuál es la información mínima que debe contener las actas del Órgano de Dirección?
- ¿Qué medio físico es utilizado para dejar constancia de un acta de reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Quién es responsable de hacer seguimiento de los acuerdos del Órgano de Dirección?

Otros órganos:

- ¿Qué otros órganos de supervisión o control existen en la Organización?
- ¿Cómo están conformados dichos órganos? ¿Cuántos miembros lo integran?
- ¿Cuáles son las funciones de dichos órganos, establecidas en la Normativa externa? Además de dichas funciones, ¿qué otras funciones son responsabilidad de los órganos?
- ¿Quién es el responsable de designar a los miembros de estos órganos, según lo establecido en la Normativa externa?
- ¿Cuántos miembros como mínimo y máximo integran estos órganos? ¿Existen restricciones al respecto?
- ¿Con que clase de Directores cuentan estos órganos? (Directores suplentes y/o alternos, independientes).
- ¿Cuál es la duración del cargo de los miembros de estos órganos?
- ¿Cuáles son las condiciones, competencias, formación profesional y experiencia para ser miembros de estos órganos?
- ¿Quién es el responsable de aprobar la remuneración de los miembros de estos órganos?

Rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia:

- ¿Cuáles son las funciones o atribuciones del Ejecutivo Principal?
- ¿Quiénes conforman la Alta Gerencia?
- ¿A través de qué procedimiento son seleccionados el Ejecutivo Principal y los miembros la Alta Gerencia?
- ¿A quién reporta el Ejecutivo Principal?
- ¿Cuál es la relación entre el presidente del Órgano de Dirección y el Ejecutivo Principal?

Solución de controversias:

- ¿Cuáles son los mecanismos de solución extrajudiciales de controversias que prevé el Documento de constitución?

Cuentas Anuales:

- ¿Cuándo se preparan los Estados Financieros?
- ¿Qué formalidades deben cumplir los estados financieros?
- ¿A partir de qué momento los estados financieros son puestos a disposición de los Socios o Asociados?

Liquidación y disolución:

- ¿Quién es responsable de tomar la decisión de liquidar la Organización?
- ¿Qué procedimientos se siguen para liquidar a la Organización?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Estructura de propiedad:

¿Cómo está formado el capital social de la Organización?	
S	<i>El capital social se fija en S/. xxx (monto en letras). Está representado por una única serie y clase y un número total de (número en letras) 40 acciones de un valor nominal de S/. x cada una. Las acciones representativas del capital social están íntegramente suscritas y desembolsadas.</i>
C	<i>El patrimonio de la cooperativa está formado por:</i> <i>1. El capital social, constituido por las aportaciones en dinero de los socios, siendo la aportación mínima mensual de s/. 10.00, cuyo incremento podrá ser aprobado por la Asamblea General ordinaria de delegados.</i> <i>2. La reserva cooperativa.</i>

	3. Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la cooperativa. 4. Las donaciones patrimoniales que hagan los socios y/o terceros a favor de ella. 5. Los remanentes, en tanto no sean distribuidos por la Asamblea General. 6. El capital social es variable e ilimitado, estando en función del importe de las aportaciones de los socios. El capital social se puede reducir solo por causas justificadas, no debiendo exceder del diez por ciento (10%) del monto alcanzado al cierre del ejercicio anterior.
A	El patrimonio de la asociación el aporte inicial, donaciones y reinversión de excedentes.
¿Cómo se representa el capital social de la Organización?	
S	Las acciones están representadas por títulos que se desglosaran en un libro talonario, salvo aquellas que estén desmaterializadas y registradas en alguna institución de compensación y liquidación de valores.
C	Las aportaciones están representadas en certificados, son nominativas e indivisibles, de igual valor y transferibles entre socios, debiendo ser abonada a la cuenta de aportaciones. Las transferencias de las aportaciones serán reconocidas como válidas solo si se efectúan entre socios, previa liquidación del transferente y con aprobación de la gerencia y el área responsable. Las aportaciones totalmente pagadas y no retiradas antes del cierre del ejercicio anual, podrán percibir un interés limitado, abonable siempre que la cooperativa obtenga remanentes.
A	Las aportaciones son irrevocables e irreversibles. Los fundadores o aportadores o posteriores asociados no pueden aducir propiedad, en todo o en parte, sobre dichos recursos o sobre las rentas o excedentes obtenidos de los mismos.
¿Cómo se manifiesta la paridad de trato entre Socios o Asociados que mantienen las mismas condiciones?	
S	Las acciones comunes son nominativas, cada acción, da derecho a un voto, es indivisible y no puede ser representada sino por una sola persona.
C	Por ningún motivo la cooperativa concederá ventajas preferenciales u otros privilegios a sus promotores, fundadores, delegados y directivos, distintos, superiores ni inferiores a los de los socios o por la cuantía de sus aportes.
A	Por ningún motivo la asociación concederá ventajas preferenciales u otros privilegios a sus promotores, fundadores, delegados y directivos, distintos, superiores ni inferiores a los de los asociados o por la cuantía de sus aportes.
¿Qué derechos se reconocen a los Socios o Asociados?	
S	La acción confiere a su titular legítimo la condición de accionista y le atribuye los derechos reconocidos en la ley y en estos estatutos y, en particular, los siguientes:

	a) Derecho de participar en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación. b) Derecho de preferencia en la emisión de nuevas acciones o de obligaciones convertibles en acciones. c) Derecho de asistir y votar en las juntas generales, conforme a lo previsto en éstos estatutos. d) Derecho de impugnar los acuerdos sociales. e) Derecho de información. El alcance de todos los derechos del socio viene determinado por la ley y por los estatutos.
C	1. Realizar operaciones de ahorro, crédito y otros servicios conforme a los Reglamentos internos de la cooperativa. 2. Elegir y ser elegido delegado a la Asamblea General de delegados. 3. Participar en todos los eventos programados por la cooperativa. 4. recibir información de los estados financieros, a través de publicaciones físicas y virtuales que emita la cooperativa. 5. Retirarse voluntariamente de la cooperativa. 6 Interponer los recursos de reclamación, reconsideración y apelación, a los actos administrativos contrarios a sus derechos, en los casos que el presente estatuto y la ley lo prevean. 7. Designar por escrito a sus beneficiarios de ayuda por sepelio y aportes, con excepción de las personas jurídicas que no gozan de tal beneficio. 8. Recibir capacitación cooperativa. 9. Presentar al consejo de administración proyectos, propuestas u observaciones, para mejorar los productos y servicios de la cooperativa. 10. Denunciar ante la Asamblea General de delegados o los órganos de gobierno los actos contrarios a la ley, la moral o el presente estatuto. 11. Recibir los servicios de recreación, salud y educación, así como los remanentes en caso de que la cooperativa tenga excedentes. 12. Los demás derechos que se deriven del funcionamiento de la cooperativa.
A	a) Derecho de asistir y votar en las juntas generales, conforme a lo previsto en estos estatutos. b) Derecho de información.
	¿Qué mecanismos se establecen para la aprobación y el tratamiento de fusiones, desmembramientos, incorporaciones, diluciones, conversiones, cambio de objetivos o liquidación voluntaria (decisiones estratégicas)?
S	Las decisiones estratégicas y/o aquellas que involucren cualquier afectación al derecho de los accionistas, serán presentadas y aprobado por junta general

	<i>extraordinaria. Se requiere no menos de 2/3 del capital para aprobar tales decisiones estratégicas.</i>
C	<i>El estatuto establece una mayoría no menor de 2/3 de los asociados hábiles para aprobar las decisiones estratégicas de fusión con otra cooperativa, conversión en otro tipo de cooperativa y liquidación voluntaria. En caso de liquidación voluntaria se prevé la distribución del haber liquidatario entre los socios supervivientes, no obstante la CAC sea sin fines de lucro y que la reserva institucional fue creada durante la vida de la CAC por la interacción de asociados que se han retirado al momento de declararse la liquidación.</i>
A	<i>El estatuto no prevé la ocurrencia de decisiones de este tipo dentro de la vida de la Organización.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociación	

Las respuestas se consolidan de la siguiente forma:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total de los temas capital social y derechos de propiedad a que se refieren los estándares Nº 1, 3 y 5.

Para sociedades:

El capital social se fija en S/. xxx (monto en letras). Está representado por una única serie y clase y un número total de (número en letras) 40 acciones de un valor nominal de S/. x cada una. Las acciones representativas del capital social están íntegramente suscritas y desembolsadas.

Las acciones están representadas por títulos que se desglosarán en un libro talonario, salvo aquellas que estén desmaterializadas y registradas en alguna institución de compensación y liquidación de valores.

Las acciones comunes son nominativas, cada acción, da derecho a un voto, es indivisible y no puede ser representada sino por una sola persona.

La acción confiere a su titular legítimo la condición de accionista y le atribuye los derechos reconocidos en la ley y en estos estatutos y, en particular, los siguientes:

- a) Derecho de participar en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación.*
- b) Derecho de preferencia en la emisión de nuevas acciones o de obligaciones convertibles en acciones.*

- c) Derecho de asistir y votar en las juntas generales, conforme a lo previsto en éstos estatutos.*
- d) Derecho de impugnar los acuerdos sociales.*
- e) Derecho de información.*

El alcance de todos los derechos del socio viene determinado por la ley y por los estatutos. Las decisiones estratégicas y/o aquellas que involucren cualquier afectación al derecho de los accionistas serán presentadas y aprobado por la junta general extraordinaria. Se requiere no menos de 2/3 del capital para aprobar tales decisiones estratégicas.

Ejemplo 2: Con cumplimiento total de los temas capital social y derechos de propiedad a que se refieren los estándares N° 1, 3 y 5.

Para cooperativas:

El patrimonio de la cooperativa está formado por:

- 1. El capital social, constituido por las aportaciones en dinero de los socios, siendo la aportación mínima mensual de s/. xxx, cuyo incremento podrá ser aprobado por la Asamblea General ordinaria de delegados.*
- 2. La reserva cooperativa.*
- 3. Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la cooperativa.*
- 4. Las donaciones patrimoniales que hagan los socios y/o terceros a favor de ella.*
- 5. Los remanentes, en tanto no sean distribuidos por la Asamblea General.*
- 6. El capital social es variable e ilimitado, estando en función del importe de las aportaciones de los socios. El capital social se puede reducir solo por causas justificadas, no debiendo exceder del diez por ciento (10%) del monto alcanzado al cierre del ejercicio anterior.*

Los derechos de los socios son los siguientes:

- 1. Realizar operaciones de ahorro, crédito y otros servicios conforme a los Reglamentos internos de la cooperativa.*
- 2. Elegir y ser elegido delegado a la Asamblea General de delegados.*
- 3. Participar en todos los eventos programados por la cooperativa.*
- 4. Recibir información de los estados financieros, a través de publicaciones físicas y virtuales que emita la cooperativa.*
- 5. Retirarse voluntariamente de la cooperativa.*
- 6. Interponer los recursos de reclamación, reconsideración y apelación, a los actos*

administrativos contrarios a sus derechos, en los casos que el presente estatuto y la ley lo prevean.

7. Designar por escrito a sus beneficiarios de ayuda por sepelio y aportes, con excepción de las personas jurídicas que no gozan de tal beneficio.

8. Recibir capacitación cooperativa.

9. Presentar al consejo de administración proyectos, propuestas u observaciones, para mejorar los productos y servicios de la cooperativa.

10. Denunciar ante la Asamblea General de delegados o los órganos de gobierno los actos contrarios a la ley, la moral o el presente estatuto.

11. Recibir los servicios de recreación, salud y educación, así como los remanentes en caso de que la cooperativa tenga excedentes.

12. Los demás derechos que se deriven del funcionamiento de la cooperativa.

El estatuto establece una mayoría no menor de 2/3 de los asociados hábiles para aprobar las decisiones estratégicas de fusión con otra cooperativa, conversión en otro tipo de cooperativa y liquidación voluntaria. En caso de liquidación voluntaria se prevé la distribución del haber liquidatario entre los socios supérstites, no obstante la CAC sea sin fines de lucro y que la reserva institucional fue creada durante la vida de la CAC por la interacción de asociados que se han retirado al momento de declararse la liquidación.

Ejemplo 3: Con cumplimiento parcial de los temas capital social y derechos de propiedad a que se refieren los estándares N° 1, 3 y 5.

Para asociaciones:

El patrimonio de la asociación está compuesto por el aporte inicial, donaciones y reinversión de excedentes.

Son derecho de los socios el asistir y votar en las asambleas conforme a lo previsto en estos estatutos, y a solicitar información.

3.2.2. Política de Información y comunicación

a) Objeto de la herramienta

La herramienta establece los criterios para la clasificación, manejo y difusión de la información en la Organización.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 3: Derechos de información y comunicación
- N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés
- N° 41: Política de información y comunicación
- N° 42: Información de acceso público
- N° 43: Transacciones entre partes relacionadas
- N° 44: Transparencia contractual
- N° 45: Informe anual de Gobernanza y desempeño social

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de información y comunicación permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objeto: se refiere a establecer la finalidad por la que se emite la Política de información y comunicación.
- Aprobación de la Política: se refiere al responsable de aprobar la Política de información y comunicación y a la oportunidad de dicha aprobación
- Antecedentes Legales: se refiere a consignar cuál es la Normativa interna o Externa aplicable a la emisión de la Política de información y comunicación.
- Glosario de términos: se refiere a consignar cuáles son los principales términos que se usarán en la Política de información y comunicación e indicar la definición para cada uno de ellos.
- Principios: se refiere a describir cuáles son las características esenciales que debe respetar u observar los contenidos de la Política de información y comunicación.
- Clasificación de la información: se refiere a establecer el procedimiento, criterios y responsables para determinar los tipos de información que tiene la Organización.
- Tipos de información: se refiere a las categorías en las cuales es clasificada la información, principalmente en cuanto a su posibilidad de ser divulgada o no y a la forma como estará disponible en caso pueda ser divulgada. Asimismo, se considera los grados de acceso que puede tener la información al interior de la Organización.
- Cuidado en el manejo de la información: se refiere a establecer las responsabilidades del Personal sobre el uso de la información.
- Acceso a la información: se refiere a la entrega de información en función al tipo de Grupos de interés.

- Difusión de la información: se refiere a los medios y procedimientos para la difusión diferenciada de información a los Grupos de interés.
- Atención y denegatoria de solicitudes de información: se refiere a establecer los criterios para la entrega o no de la información; así como, indicar los responsables para ello.
- Gestión de incidentes en seguridad de la información: se refiere al procedimiento sancionador en caso se presente un uso no autorizado de información.
- Control de acceso a la información: se refiere a la protección de la información por medio del control de dispositivos o medios electrónicos.
- Uso indebido de la información: se refiere al uso no autorizado de información o al uso de la información para propósito diferente del que estaba previsto.
- Análisis de riesgos: se refiere a establecer los riesgos que existirían para la Organización ante el uso indebido de determinado tipo de información.
- Cumplimiento de Política: se refiere al procedimiento de supervisión de cumplimiento de la Política de información y comunicación.
- Lista negativa de información: se refiere a establecer una lista enunciativa de aquella información que no es susceptible de divulgar.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de información y comunicación, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objeto:

- ¿Cuál es la finalidad de implementar una Política de información y comunicación?

Alcance:

- ¿A quiénes está dirigida la Política de información y comunicación?

Aprobación de la Política:

- ¿Quién es el responsable de aprobar la Política de información y comunicación?
- ¿Cómo se aprueba la Política de información y comunicación?

Supervisión de la Política:

- ¿Quién es la persona o instancia responsable de supervisar la aplicación de la Política de información y comunicación?

Antecedentes Legales:

- ¿Cuáles son las Normas Internas o Normas Externas que resultan aplicables para la emisión de la Política de información y comunicación?

Glosario de términos:

- ¿Cuáles son los principales términos que se aplicarán a lo largo de la Política y cuáles son sus definiciones?

Principios:

- ¿Cuáles son los principios que rigen la Política de información y comunicación?

Clasificación de la información:

- ¿Cuáles son los criterios, por los que se clasifican los tipos de información en la Organización?
- ¿Cuáles son los tipos o categorías de información establecidos por la Organización en base a los criterios antes definidos?
- ¿Quiénes son las personas o instancias responsables de clasificar la información en los tipos de información, considerando los criterios pre-establecidos por la Organización?

Cuidado en el manejo de la información:

- ¿Cuáles son las reglas establecidas por la Organización para sustentar un adecuado manejo de los tipos de información a los que acceda el Personal?

- ¿Qué reglas debe observar el personal en el manejo de la información confidencial?; ¿Hasta cuándo está obligado el personal a cumplir dicha regla?

Acceso a la información de los Grupos de interés:

- ¿Cuáles son los principales Grupos de interés para los que la Organización considera se debe orientar la información que se divulga?

Difusión de la información:

- ¿Cuáles son los criterios de la Organización para divulgar la información?
- ¿Cuáles son los mecanismos establecidos por la Organización para divulgar la información?
- ¿Qué tipo de contenidos se divulgan en los distintos mecanismos elegidos para la difusión de la Información?
- ¿Quiénes son los responsables de divulgar la información?

Atención o denegatoria de solicitudes de información:

- ¿Cuáles son los mecanismos establecidos por la Organización para la atención o denegatoria de solicitudes de información?, ¿Son los mismos para el caso de accionistas que para los demás Grupos de interés?
- ¿Cuáles son los criterios de la Organización para denegar una solicitud de información?, ¿Son los mismos para el caso de Socios o Asociados que para los demás Grupos de interés?
- ¿Cuál es el procedimiento para la atención o denegatoria de solicitud de información?, ¿Son los mismos para el caso de Socios o Asociados que para los demás Grupos de interés?
- ¿Quiénes son los responsables de atender o denegar las solicitudes de información?, ¿Son los mismos para el caso de Socios o Asociados que para los demás Grupos de interés?

Gestión de incidentes en seguridad de la información:

- ¿Qué medidas adopta la Organización para prevenir el uso indebido de la información?
- ¿Cuáles son las medidas específicas adoptadas por la Organización en caso de producirse uso indebido de la información por el Personal?
- ¿Cuál es el procedimiento formal de comunicación y respuestas de eventos de seguridad de la información?
- ¿Quién es el responsable de asegurar que los eventos y los puntos débiles de seguridad de la información asociados con los sistemas de información, se comunican de forma que sea posible emprender acciones correctivas?

Control de acceso a la información:

- ¿Cuáles son los medios en los que se almacena y transmite la información?
- ¿Cuáles son los controles de acceso a la información que implementa la Organización y quiénes los responsables de implementar dichos controles?

Divulgación y cumplimiento de Política:

- ¿A través de qué medios o mecanismos se divulga la Política de información y comunicación?
- ¿Cómo se deja constancia de que el Personal ha sido informado de la Política de información y comunicación?
- ¿Cuáles son las medidas que adopta la Organización en caso de incumplimiento de la Política de información y comunicación?

Lista negativa de información:

- ¿Cuál es la información que por disposiciones de la Normativa externa o Normativa interna no es susceptible de ser divulgada?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Clasificación de la información:

¿Cuáles son los criterios, considerando los riesgos, por los que se determina los tipos de información en la Organización?	
S	<i>Para la clasificación de la información se analizarán criterios como: uso de la información, valor de la información, nivel de daño que se podría causar si la información es revelada, robada, o alterada, nivel de protección de datos ante autoridades, regulaciones o nivel de responsabilidad del colaborador o funcionario dentro de la empresa; a fin de determinar cuál de las diferentes clasificaciones se asignará a la información.</i>
C	
A	
¿Cuáles son los tipos de información establecidos por la Organización en base a los criterios antes definidos y cuál es la definición de cada uno de ellos?	
S	<i>Información que no se debe divulgar.</i>
C	<i>Información que se debe divulgar.</i>
A	<i>Información que se puede divulgar a solicitud.</i>
¿Quiénes son los responsables de clasificar la información en los tipos de información, considerando los criterios pre-establecidos por la Organización?	
S	<i>El responsable de clasificar la información es el gerente legal, de ser el caso que la</i>

C	<i>gerencia legal no logre identificar y clasificar la información, decide el gerente general. En casos excepcionales el gerente general podrá elevar el caso al directorio, y éste podrá decidir en última instancia.</i>
A	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del tema relacionado a la Política de información y comunicación, consignado en el estándar N° 41: Política de información y comunicación.

Para Sociedades, Cooperativas y Asociaciones:

“6. Clasificación de la Información:

Para la clasificación de la información se analizarán criterios como: uso de la información, valor de la información, nivel de daño que se podría causar si la información es revelada, robada, o alterada, nivel de protección de datos ante autoridades, regulaciones o nivel de responsabilidad del colaborador o funcionario dentro de la Organización; a fin de determinar cuál de las diferentes clasificaciones se asignará a la información.

6.1. Información que no se debe divulgar:

La Organización no podrá divulgar la información clasificada como Información Confidencial, Interna y Privada, según las siguientes definiciones:

Confidencial.- Información para uso exclusivo de un grupo reducido de usuarios o bajo reserva legal, cuya difusión indebida, pérdida o alteración puede afectar significativamente a la Organización.

Interna.- Información de acceso al personal de la Organización en general, cuya difusión fuera de la Organización, pérdida o alteración supone un riesgo.

Privada.- Información de uso según restricciones de usuario, cuya difusión fuera del área propietaria o involucrados directos, pérdida o alteración supone un riesgo a la Organización.

La Organización, a través de sus instancias autorizadas en la presente Política de Información y comunicación, determinará qué información es considerada reservada o confidencial, y la misma integrará la “Lista Negativa de Información”.

6.2. Información que se debe divulgar

Se considera información que la Organización debe divulgar, a toda información que se encuentra obligada a presentar al mercado y a los entes reguladores, de acuerdo con la normativa aplicable.

La información a ser divulgada adquiere el carácter de pública a partir del momento en que es difundida por la Organización.

El detalle de la información que se debe divulgar se encuentra en la “Lista Positiva de Información”.

6.3. Información que se puede divulgar a solicitud

Se refiere a información solicitada o requerida a la Organización por diferentes Grupos de interés ubicados en un ambiente interno o un ambiente externo de la Organización, lo cual se detalla en el numeral 7 de la presente Política de información y comunicación.

Comprende toda la información que no se encuentra publicada en la página web de la Organización, ni en las páginas web de los entes reguladores, ni en algún medio de comunicación; pero a la cual se puede tener acceso en caso sea solicitada; siempre y cuando, se cumpla con la normativa aplicable a la Organización”.

3.2.3. Política de gestión integral de riesgos:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Política de gestión integral de riesgos establece los lineamientos para identificar los tipos de riesgo, definir sus niveles de tolerancia y gestionarlos en términos de asumir un nivel prudente que permita llevar a cabo los objetivos estratégicos y el desarrollo sostenible de la Organización.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 34: Gestión integral de riesgos.
- N° 35: Comité de riesgos.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de gestión integral de riesgos permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación de la Política: se refiere al responsable de aprobar la Política y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Base legal: se refiere a las disposiciones normativas relacionadas a la administración o gestión de riesgos a las que la Organización está sometida.
- Principios: se refiere a las condiciones esenciales que guían el proceder de todos los involucrados con la gestión de riesgos dentro de la Organización.
- Tipos de riesgos: se refiere a la definición expresa de los principales riesgos a los que está expuesta la Organización; así como, del alcance de cada uno de ellos.
- Responsables: se refiere a la delimitación de instancias involucradas en hacer efectiva la administración de riesgos y sus respectivas responsabilidades principales.
- Estrategias de respuesta: se refiere a la definición de los tipos de estrategias generales y las acciones respectivas, que la Organización puede aplicar para gestionar sus riesgos.
- Proceso de gestión de riesgos: se refiere a las actividades, criterios y principios que la Organización establece, como mínimo, para: identificar, medir, monitorear y controlar o mitigar sus riesgos.
- Promoción de una cultura efectiva de gestión de riesgos: se refiere a los elementos necesarios para garantizar que la cultura organizacional se apegue a los principios de gestión de riesgos.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de gestión integral de riesgos, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:

- La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
- La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objeto y Alcance:

- ¿Cuál es el objeto o finalidad de la Política de gestión integral de riesgos?
- ¿Cuál es el alcance de la Política?; ¿Qué materias abarca?
- ¿Quiénes son las personas o instancias obligados a observa la Política de gestión integral de riesgos?

Aprobación de la Política:

- ¿Quién es el responsable de aprobar la Política de gestión integral de riesgos?
- ¿Cómo se aprueba la Política de gestión integral de riesgos?
- ¿Cuál es la vigencia de la Política?
- ¿Es posible modificarla?; ¿Cuáles son las condiciones para que proceda una modificación?
- ¿Quién aprueba la modificación de la Política?

Base legal:

- ¿Qué Normativa interna o Externa sustenta el desarrollo de esta Política?
- ¿Qué estándares voluntarios relacionados a gestión de riesgos han sido adscritos por la Organización?

Fundamentos:

- ¿Qué factores o aspectos fundamentan la adopción de una Política de gestión de riesgos?, ¿Por qué ésta debe ser integral?
- ¿Cómo relaciona o integra la Organización la Política con el planeamiento estratégico y toma de decisiones?

Tipos de riesgos:

- ¿Cómo define el riesgo la Organización?
- ¿Cuáles son los tipos de riesgos que ha identificado la Organización?
- ¿Cuál es la definición de cada uno de los tipos de riesgos identificados por la Organización?

Estrategias de respuesta:

- ¿Cuáles son las posibles estrategias de respuesta de la Organización respecto de cada tipo de riesgo?
- ¿Qué medidas o mecanismos se aplican para cada una de las estrategias de respuesta?
- ¿Cuál es el proceder en caso se opte por controlar determinada fuente de riesgo?
- ¿Qué actividades se desarrollarán en caso se opte por afrontar determinada fuente de riesgo?

Proceso de gestión de riesgos:

- ¿Cuáles son los responsables y las acciones para identificar los principales riesgos a los que está expuesta la Organización? ¿En qué documento se plasma el resultado de estas actividades?
- ¿Cuáles son los criterios, responsables y las acciones para analizar los riesgos a los que está expuesta la Organización?
- ¿Cuál es la instancia responsable de definir la estrategia de respuesta que se adoptará respecto de cada riesgo?
- ¿Cómo se definen los niveles y/o parámetros de tolerancia para determinar si un riesgo es aceptable o; por el contrario, se necesita implementar una estrategia de respuesta?
- ¿En qué consiste el monitoreo de los principales riesgos?
- Por cada tipo de riesgo, ¿Qué mecanismos se aplican para su mitigación?

Divulgación y promoción de una cultura efectiva de gestión de riesgos:

- ¿Cómo y empleando que mecanismos se divulga la Política?; ¿Quién es responsable de llevar a cabo dicha divulgación?
- ¿Qué acciones en concreto desarrolla la Organización para promover que todas las instancias relevantes, a todo nivel jerárquico, asimilen en su comportamiento las prácticas de gestión de riesgos que haya definido la Organización?

Supervisión y seguimiento:

- ¿Cuál es la instancia responsable de supervisar el cumplimiento de la Política de gestión de riesgos?
- ¿Quién es la persona o instancia responsable de hacer seguimiento a la vigencia y actualización de los mecanismos y demás componentes de la Política?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Aprobación de la Política:

¿Quién es el responsable de aprobar la Política de gestión integral de riesgos?	
S	<i>La sociedad no cuenta con un documento que establezca la administración de riesgos.</i>
C	<i>Pese a que el Reglamento del Órgano de Dirección reconoce como responsabilidad de esta instancia aprobar la Política de gestión de riesgos, en la práctica esta ha sido aprobada por el Ejecutivo Principal.</i>
A	<i>El Órgano de Dirección aprueba la Política de gestión integral de riesgos.</i>
¿Cómo se aprueba la Política de gestión integral de riesgos?	
S	<i>La sociedad no cuenta con un documento que establezca la administración de riesgos.</i>
C	<i>La Política de gestión de riesgos es aprobada en primera instancia por el Ejecutivo Principal, quien posteriormente la presenta al Órgano de Dirección para su aprobación definitiva.</i>
A	<i>La Política de gestión de riesgos es aprobada en primera instancia por el Ejecutivo Principal, quien posteriormente la presenta al Órgano de Dirección para su aprobación definitiva.</i>
¿Con qué frecuencia la instancia responsable de aprobar la Política revisa sus contenidos, a fin de determinar si es pertinente actualizarla o modificarla?	
S	<i>La sociedad no cuenta con un documento que establezca la administración de riesgos.</i>
C	<i>La Organización no ha definido la frecuencia para actualizar o modificar la Política de gestión de riesgos</i>
A	<i>La Política de gestión de riesgos establece que una vez al año, a propuesta de la unidad de riesgos, el Órgano de Dirección evalúa las modificaciones y actualizaciones que resulten necesarios.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 34: Gestión integral de riesgos.

Para asociaciones:

“La Política de gestión de riesgos es aprobada por el Órgano de Dirección, a propuesta del Ejecutivo Principal. Como mínimo una vez al año, los contenidos de esta Política son revisados a fin de que el Órgano de Dirección apruebe modificaciones o actualizaciones que pudieran requerirse”.

Para Cooperativos:

“La Política de gestión de riesgos es aprobada por el Órgano de Dirección, a propuesta del Ejecutivo Principal”.

Ejemplo 2: No cumple con el estándar N° 34: Gestión integral de riesgos.

Para sociedades:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 34: Gestión integral de riesgos; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Proceso de gestión de riesgos:

¿Cuáles son los responsables y las acciones para identificar los principales riesgos a los que está expuesta la Organización? ¿En qué documento se plasma el resultado de estas actividades?	
S	<i>La unidad de riesgos es responsable de identificar los factores que podrían incidir en la materialización de riesgos. Para ello, a través de la revisión de los procesos y la interacción con las demás instancias de la sociedad, se establecen los aspectos que pudieran tener un impacto económico, social o reputacional en la sociedad. Estos resultados son presentados en un informe al Órgano de Dirección.</i>
C	<i>La unidad de riesgos identifica las principales fuentes de riesgo que pudieran impactar de manera económica o reputacional en la Organización.</i>
A	<i>No se tiene un responsable definido para identificar los riesgos.</i>
¿Cómo se definen los niveles y/o parámetros de tolerancia para determinar si un riesgo es aceptable o por el contrario se necesita implementar una estrategia de respuesta?	
S	<i>El Órgano de Dirección, a propuesta de la unidad responsable de riesgos ha establecido criterios y parámetros que le permiten definir la aceptabilidad de un riesgo o si por el contrario éste demanda alguna respuesta que permita reducir la exposición de la sociedad al mismo.</i>
C	<i>La Organización no ha establecido un procedimiento para determinar la tolerancia de un riesgo.</i>
A	<i>La aceptación de riesgos se define únicamente a partir del criterio discrecional del Órgano de Dirección.</i>
¿Cuáles son los criterios, responsables y las acciones para analizar los riesgos a los que está expuesta la Organización?	
S	<i>La unidad de riesgos de la sociedad evalúa sus riesgos a partir de dos variables clave: la probabilidad (frecuencia) de ocurrencia y el análisis de tres dimensiones</i>

	<i>de impacto: económico, social y reputacional.</i>
C	<i>La unidad de riesgos analiza los riesgos en términos de las pérdidas económicas potenciales que podría afrontar la Organización.</i>
A	<i>El proceso de análisis de riesgos no cuenta con criterios ni actividades claramente definidas.</i>
¿En qué consiste el monitoreo de los principales riesgos?	
S	<i>El comité de riesgos monitorea mensualmente la evolución de los principales riesgos.</i>
C	<i>El responsable de la unidad de riesgos realiza el monitoreo de los principales riesgos.</i>
A	<i>No se realiza un seguimiento de la evolución de los riesgos.</i>
¿Cuál el proceder en caso se determine la necesidad de aplicar determinada estrategia de respuesta?	
S	<i>El Órgano de Dirección encarga al Ejecutivo Principal la implementación de las estrategias de respuesta que resulten competentes en cada caso.</i>
C	<i>El Ejecutivo Principal, en coordinación con el responsable de la unidad de riesgo, establece el proceder.</i>
A	<i>El responsable de la unidad de riesgos establece las acciones a emprender en respuesta a determinado riesgo.</i>
¿De qué manera se supervisa el proceso de gestión de riesgos?	
S	<i>El Órgano de Dirección supervisa la gestión de los principales riesgos mediante reportes trimestrales.</i>
C	<i>El comité de riesgos presenta reportes semestrales al Órgano de Dirección en los cuales se reseña las actividades emprendidas para la gestión de los riesgos de la Organización.</i>
A	<i>No se realiza la supervisión del proceso de gestión de riesgos.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Las respuestas se consolidan de la siguiente forma:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del al estándar N° 34: Gestión integral de riesgos.

Para sociedades:

“El proceso de gestión de riesgo cuenta con responsables y actividades claramente delimitadas. Este proceso comprende las etapas de identificación, análisis, monitoreo, tratamiento y supervisión.

Identificación:

La unidad de riesgos es responsable de identificar los factores que podrían incidir en la materialización de riesgos. Para ello, a través de la revisión de los procesos y la interacción con las demás instancias de la sociedad, se establecen los aspectos que pudieran tener un impacto económico, social o reputacional en la sociedad. Estos resultados son presentados en un informe al Órgano de Dirección.

Análisis:

El Órgano de Dirección, a propuesta de la unidad responsable de riesgos, ha establecido criterios y parámetros que le permiten definir la aceptabilidad de un riesgo o si por el contrario éste demanda alguna respuesta que permita reducir la exposición de la sociedad al mismo.

La unidad de riesgos de la sociedad evalúa sus riesgos a partir de dos variables clave: la probabilidad (frecuencia) de ocurrencia y el análisis de tres dimensiones de impacto: económico, social y reputacional.

Monitoreo:

El comité de riesgos monitorea mensualmente la evolución de los siguientes riesgos: crédito, liquidez, solvencia y operacional. Para ello la unidad de riesgos mensualmente emite un reporte en el cual reseña los indicadores previamente definidos para analizar cada uno de los principales riesgos a los que está expuesta la Organización.

Tratamiento:

El Ejecutivo Principal es responsable de la implementación de las estrategias de respuesta que determine el Órgano de Dirección.

Supervisión:

El Órgano de Dirección supervisa la gestión de los principales riesgos mediante reportes trimestrales emitidos por la unidad de riesgos que son analizados con anterioridad por el comité de riesgos”.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 34: Gestión integral de riesgos.

Para cooperativas:

“El proceso de gestión de riesgo cuenta con responsables y actividades claramente delimitadas. Este proceso comprende las etapas de identificación, análisis, monitoreo, tratamiento y supervisión.

Identificación:

La unidad de riesgos identifica las principales fuentes de riesgo que pudieran impactar de manera económica o reputacional en la Organización.

Análisis:

La unidad de riesgos analiza los riesgos en términos de las pérdidas económicas potenciales que podría afrontar la Organización.

Monitoreo:

El responsable de la unidad de riesgos realiza el monitoreo de los principales riesgos.

Tratamiento:

El Ejecutivo Principal, en coordinación con el responsable de la unidad de riesgo, establece el proceder ante determinado riesgo.

Supervisión:

El comité de riesgos presenta reportes semestrales al Órgano de Dirección en los cuales se reseña las actividades emprendidas para la gestión de los riesgos de la Organización”.

Ejemplo 3: No cumple con el estándar N° 34: Gestión integral de riesgos.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 34: Gestión integral de riesgos; por lo tanto, no es necesario que aplicar esta herramienta.

3.2.4. Política de delegación de facultades:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene por objeto exponer los principales elementos que debe contener la Política de delegación de facultades.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 20: Política de delegación de facultades.
- N° 21: Comités del Órgano de Dirección.
- N° 22: El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de delegación de facultades permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a enunciar el propósito de la Política.
- Aprobación: se refiere definir la instancia que aprueba la Política.
- Alcance: se refiere a establecer cuáles funciones son delegables y bajo qué condiciones.
- Elegibilidad: se refiere a definir a que personas o comités pueden recibir facultades delegadas.
- Responsabilidades: se refiere a fijar las responsabilidades de quienes han recibido una facultad por delegación.
- Designación en comités: se refiere a que la Política indica cuál instancia designa los miembros de comités de apoyo
- Rendición de cuentas: se refiere a contemplar que las personas o comités que han recibido facultades por delegación deben rendir cuentas.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente potenciación de la Política de delegación de facultades, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cómo se expresa el propósito de la Política?

Aprobación:

- ¿Cuál instancia aprueba la Política?

Alcance:

- ¿Cuáles funciones pueden ser delegadas?
- ¿Por cuánto tiempo?
- ¿Bajo qué otras condiciones?

Elegibilidad:

- ¿A qué personas u órganos colegiados se le pueden delegar facultades?

Responsabilidades:

- ¿Qué indica la Política respecto a las responsabilidades de quienes han recibido una facultad por delegación?

Designación en comités:

- ¿Cuál instancia designa los miembros de los comités de apoyo?

Rendición de cuentas:

- ¿Qué contempla la Política respecto a la rendición de cuentas de las personas o comités que han recibido facultades por delegación?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Responsabilidades

¿Qué indica la Política respecto a las responsabilidades de quienes han recibido una facultad por delegación?	
S	<i>Los miembros de los comités de apoyo, el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia en el caso del ejercicio de facultades que les han sido delegadas por el Órgano de Dirección, deben llevar a cabo las actividades vinculadas a esas facultades con estricto apego al mandato recibido del Órgano de Dirección. En caso de duda sobre el uso de las facultades, deben consultar con ese órgano.</i>
C	
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo: Cumplimiento total del tema relacionado con el estándar 20: Política de delegación de facultades:

Para Sociedades, Cooperativas y Asociaciones:

“Los miembros de los comités de apoyo, el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia en el caso del ejercicio de facultades que les han sido delegadas por el Órgano de Dirección, deben llevar a cabo las actividades vinculadas a esas facultades con estricto apego al mandato recibido del Órgano de Dirección. En caso de duda sobre el uso de las facultades, deben consultar con ese órgano”.

3.2.5. Política de relacionamiento con Grupos de interés:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Política de relacionamiento con Grupos de interés establece los lineamientos para identificarlos y estructurar estrategias específicas dirigidas a promover la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas y sostenibles.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

Nº 23: Relacionamiento con Grupos de interés.

Nº 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.

Nº 25: Trato responsable del personal.

Nº 41: Política de información y comunicación.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de relacionamiento con Grupos de interés permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación de la Política: se refiere al responsable de aprobar la Política y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Definiciones: se refiere a los principales conceptos a aplicar en la Política.
- Responsables: se refiere a la delimitación de instancias involucradas en hacer efectiva la relación con Grupos de interés y sus respectivas responsabilidades principales.
- Criterios para identificar Grupos de interés: se refiere a los aspectos que ha establecido la Organización para identificar sus principales Grupos de interés.

- Mapa de Grupos de interés: se refiere a los principales Grupos de interés que la Organización ha identificado en base a los criterios antes mencionados.
- Lineamientos para el relacionamiento: se refiere a las pautas que establece la Organización para guiar el desarrollo de las actividades relacionadas a la gestión de Grupos de interés.
- Proceso de gestión de Grupos de interés: se refiere a las actividades, criterios y principios que la Organización establece, como mínimo, para: identificar, medir, monitorear y controlar o mitigar sus riesgos.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de relacionamiento con Grupos de interés, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Aprobación de la Política:

- ¿Cuál es el proceso para elaborar la Política de relacionamiento con Grupos de interés?
- ¿Qué instancias intervienen en la aprobación de la Política de relacionamiento con Grupos de interés?
- ¿Con qué frecuencia la instancia responsable de aprobar la Política revisa sus contenidos a fin de determinar si es pertinente actualizarla o modificarla?

Definiciones:

- ¿Qué se entiende por Grupos de interés en la Organización?

- ¿Cómo define la Organización la responsabilidad social?
- ¿Qué se entiende por sostenibilidad?
- ¿Qué otros términos son relevantes para la Organización?

Responsables:

- ¿Qué instancias intervienen en la ejecución de la Política de relacionamiento con Grupos de interés?
- ¿Cuáles son las responsabilidades específicas de las distintas instancias involucradas?
- ¿Quién es responsable de supervisar la aplicación de la Política y los resultados prácticos de la misma?

Criterios para identificar Grupos de interés:

- ¿Con quién tiene obligaciones legales la Organización?
- ¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la Organización?
- ¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones y actividades de la Organización?
- ¿Quién puede afectar la capacidad de la empresa para cumplir con sus responsabilidades?
- ¿Quién quedaría desfavorecido si se le excluyera del involucramiento?
- ¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?
- ¿Qué personas naturales o jurídicas u otras entidades pueden influir de manera determinante en la consecución de los objetivos de la Organización?

Mapa de Grupos de interés:

- ¿Cuáles son los principales Grupos de interés de la Organización?
- ¿Qué expectativas para cada caso debe considerar la Organización para propiciar el alineamiento entre los intereses de estos grupos y la Organización?

Lineamientos para el relacionamiento:

- ¿Qué espera lograr la Organización a partir del relacionamiento con sus Grupos de interés?
- ¿Cuáles son los principios y/o valores que son necesarios para propiciar una relación sostenible a largo plazo con los Grupos de interés?
- ¿Qué acciones o conductas del personal considera que son relevantes para propiciar una relación mutuamente beneficiosa?
- ¿Qué pautas establece la Organización para propiciar la comunicación con Grupos de interés?

Proceso de gestión de Grupos de interés:

- ¿Qué información para analizar las expectativas y necesidades de los Grupos de interés? ¿De qué manera ésta es recopilada?
- ¿Cómo se procesa y analiza la información de los Grupos de interés?
- ¿De qué manera se define una estrategia comunicacional con cada uno de los Grupos de interés?
- ¿Qué estrategias de relacionamiento desarrolla la Organización para propiciar el involucramiento y el alineamiento de intereses entre estos grupos y la Organización?
- ¿Cómo se evalúa la efectividad de las estrategias de comunicación y relacionamiento?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Mapa de Grupos de interés:

¿Cuáles son los principales Grupos de interés de la Organización?	
S	<i>La sociedad ha identificado sus principales Grupos de interés a partir del análisis de materialidad, siendo estos: accionistas e inversionistas, clientes, colaboradores o trabajadores, gobierno y proveedores.</i>
C	<i>La cooperativa tiene como sus principales Grupos de interés a sus asociados y clientes.</i>
A	<i>No se ha determinado expresamente los Grupos de interés.</i>
¿Qué expectativas para cada caso debe considerar la Organización para propiciar el alineamiento entre los intereses de estos grupos y la Organización?	
S	<i>La sociedad cuenta con un mapa de Grupos de interés. Sobre el mismo se han establecido, a través de encuestas y, en algunos casos, reuniones presenciales, las expectativas principales para cada caso.</i>
C	<i>No existe un conocimiento en la Organización respecto a las expectativas de los</i>
A	<i>Grupos de interés.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.

Para sociedades:

“La sociedad ha identificado los siguientes Grupos de interés. Asimismo, para cada uno de los casos expuestos a continuación se detallan las principales expectativas que éstos tienen en relación a la sociedad.

Accionistas e Inversionistas: Buenas Prácticas de Gobernanza, salvaguarda de derechos económicos y participación Política responsable.

Clientes: educación financiera, satisfacción del cliente, promoción de productos a la medida y transparencia.

Colaboradores o Trabajadores: Respeto a la diversidad, remuneraciones acordes al mercado, promoción de líneas de carrera, salud y seguridad en las condiciones de trabajo y desarrollo personal y familiar.

Gobierno: Cumplimiento normativo, transparencia, y participación en proyectos gubernamentales.

Proveedores: Formulación de términos de referencia de compras responsables y cláusulas de contratación responsable”.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 23: “Relacionamiento con Grupos de interés”.

Para Cooperativas

“En atención a su objeto social, la cooperativa reconoce como sus principales Grupos de interés a sus asociados, con quien se tiene el compromiso de crear valor, y sus clientes, con quienes se tiene el compromiso de brindar una creciente oferta de productos inclusivos”.

Ejemplo 3: No cumple con el estándar N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.

Para Asociaciones

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Proceso de gestión de Grupos de interés:

¿Qué información y de qué manera esta se recopila para analizar las expectativas y necesidades de los Grupos de interés?	
S	<i>La sociedad distribuye encuestas de satisfacción entre sus clientes.</i>
C	<i>Actualmente, no se desarrolla esta actividad.</i>
A	<i>Se desarrollan encuestas y focus group que permiten conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. En relación a los proveedores, se ha</i>

	<i>implementado una línea de sugerencias y denuncias sin costo en la cual pueden comunicarse sin costo. Por último, se ha instaurado un oficial de cumplimiento quien es responsable de verificar la atención de todos los requisitos normativos y comunicárselo de manera oportuna a las entidades gubernamentales pertinentes.</i>
¿Cómo se procesa y analiza la información de los Grupos de interés?	
S	<i>La unidad de calidad y procesos recopila una vez al año las encuestas y disgrega su análisis en atención a variables sociodemográficas.</i>
C	<i>La cooperativa no desarrolla esta actividad actualmente.</i>
A	<i>El Ejecutivo Principal recopila y analiza la información suministrada por las áreas de: Operaciones (clientes), administración y logística (proveedores) y oficial de cumplimiento (reguladores).</i>
¿De qué manera se define una estrategia comunicacional con cada uno de los Grupos de interés?	
S	<i>Se realizan actividades de difusión a cargo de la unidad de marketing, más no una estrategia comunicacional como tal.</i>
C	<i>El área de imagen institucional centraliza los comunicados oficiales de la cooperativa.</i>
A	<i>En coordinación con la unidad de imagen institucional, y en atención a la información anteriormente analizada, el Ejecutivo Principal establece los mecanismos de comunicación aplicables a cada Grupo de interés.</i>
¿Qué estrategias de relacionamiento desarrolla la Organización para propiciar el involucramiento y el alineamiento de intereses entre estos grupos y la Organización?	
S	<i>La sociedad propicia el alineamiento de intereses a través de la adecuación de su oferta de productos y servicios según las necesidades y prioridades establecidas por los clientes.</i>
C	<i>Se hacen campañas que ofrecen servicios a menor costo para clientes con mayor permanencia en la cooperativa.</i>
A	<i>La Organización ha establecido como estrategias generales de relacionamiento: consultar, informar e involucrar.</i>
¿Cómo se evalúa la efectividad de las estrategias de comunicación y relacionamiento?	
S	<i>La sociedad no desarrolla una evaluación formal de las estrategias de comunicación y relacionamiento.</i>
C	<i>Actualmente no se desarrollan actividades de esta índole.</i>
A	<i>Una vez al año, el Órgano de Dirección evalúa la efectividad de las actividades de comunicación y relacionamiento con Grupos de interés.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del al estándar N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.

Para asociaciones:

“El proceso de gestión de Grupos de interés comprende las siguientes etapas:

Identificación: A partir de la evaluación del impacto económico, ambiental y social que tiene la Organización se han delimitada sus Grupos de interés. Subsecuentemente, el criterio de materialidad permite establecer una primera aproximación a los Grupos de interés y sus respectivas expectativas. Acto seguido, se desarrollan herramientas como encuestas y focus group que permitan recopilar información para su posterior análisis y gestión.

Análisis y procesamiento de la información: Las instancias que designe el Ejecutivo Principal para aplicar las herramientas con cada Grupo de interés son responsables además de procesar los resultados y presentarlos al Ejecutivo Principal. Sobre esta base, éste analiza de manera conjunta la información que le suministran de tal forma que esté en capacidad de establecer una estrategia coordinada para cada Grupo de interés prioritario.

Comunicación: El Ejecutivo Principal, en coordinación con la unidad de imagen institucional es responsable de estructurar una estrategia comunicacional que detalle los mecanismos y su respectiva periodicidad a ser abordados de manera diferenciada con cada Grupo de interés

Estrategias de relacionamiento: Se han establecido tres tipos de estrategias generales a ser aplicadas en relación al impacto potencial que un Grupo de interés pueda tener en la Organización. Éstas son:

Informar: En aquellos casos en las personas que componen un determinado Grupo de interés representen un nivel de influencia relativamente bajo en la Organización, la estrategia de relacionamiento primordial es suministrar información clara, oportuna y completa.

Consulta: En casos en los que determinado Grupo de interés esté en condiciones de influenciar en la consecución de los objetivos de una Organización, se debe tomar debida cuenta su percepción antes de ejecutar una decisión que podría impactar significativamente en el mencionado grupo.

Involucrar: En caso sea indispensable contar con la colaboración de determinado Grupo de interés para la consecución de determinado resultado se debe propiciar una participación activa del mismo en consonancia con los esfuerzos desarrollados por la empresa.

Supervisión: Como mínimo una vez al año, el Ejecutivo Principal remite un informe que consolida las actividades realizadas y los resultados obtenidos en materia de relación con Grupos de interés”.

Ejemplo 3: No cumple con el estándar N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.

Para cooperativas:

La cooperativa ha decidido no adoptar el estándar N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Para sociedades:

La sociedad desarrolla empíricamente una aproximación de algunos contenidos para un único Grupo de interés; por tanto, ha decidido no adoptar el estándar N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés, y en consecuencia, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.6. Política de Recursos Humanos:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene por objeto exponer los principales elementos que debe contener la Política de recursos humanos.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 20: Política de delegación de facultades.
- N° 21: Comités del Órgano de Dirección.
- N° 22: El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.
- N° 25: Trato responsable del Personal.
- N° 26: Plan de sucesión.
- N° 27: Política de remuneración.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de recursos humanos permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a enunciar el propósito de la Política.
- Aprobación: se refiere definir la instancia que aprueba la Política.
- Alcance: se refiere a establecer el Personal que está regido por la Política y sus excepciones.
- Delegación: se refiere a contemplar que la gestión del Personal sea delegada.
- Formación: se refiere a contemplar la capacitación del Personal de acuerdo a sus funciones.
- Esquema de compensación: se refiere a establecer un régimen de compensación al Personal.
- Evaluación del clima laboral: se refiere a definir un proceso de monitoreo del clima laboral.
- Participación en la Gobernanza: se refiere a contemplar el papel del Ejecutivo Principal como promotor de la participación del Personal en la mejora de la Gobernanza.
- Retroalimentación: se refiere a establecer mecanismos para que el Personal ofrezca sus sugerencias dentro del proceso de mejora de la Gobernanza.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente potenciación de la Política de recursos humanos, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cómo se presenta el objetivo de la Política?

Aprobación:

- ¿Cuál instancia aprueba la Política?

Alcance:

- ¿Qué categorías del Personal están sujetas a la Política?
- ¿Cuáles son las excepciones?

Delegación:

- ¿Cuál instancia lleva a cabo la gestión del Personal?
- ¿Qué se establece sobre la relación de esa instancia con el órgano máximo?

Formación:

- ¿Qué contempla la Política respecto a la capacitación del Personal?

Esquema de compensación:

- ¿Cómo orienta la Política la estrategia de compensación del Personal?

Evaluación del clima laboral:

- ¿Qué procedimiento se contempla para evaluar el clima laboral?
- ¿Cuál instancia es responsable de esta evaluación?
- ¿Cómo y con qué frecuencia se informa al Órgano de Dirección de los resultados de esa evaluación?

Participación en la Gobernanza:

- ¿Qué establece la Política sobre el papel del Ejecutivo Principal como promotor de la participación del Personal en la mejora de la Gobernanza?

Retroalimentación:

- ¿Qué mecanismos contempla la Política para que el Personal ofrezca sus sugerencias dentro del proceso de mejora de la Gobernanza?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Evaluación del clima laboral:

¿Qué procedimiento se contempla para evaluar el clima laboral?	
S	<i>Anualmente se realiza un estudio del clima laboral.</i>
C	<i>En la medida que se presenten reclamos del personal, el jefe de Personal analiza las causas de dichos reclamos.</i>
A	<i>No hay un procedimiento específico. Cuando se percibe un problema laboral, el Ejecutivo Principal asigna a otra persona preparar un informe.</i>
¿Cuál instancia es responsable de esta evaluación?	
S	<i>El estudio de clima laboral lo lleva a cabo el área de recursos humanos, con el apoyo de asesores externos. Los resultados son presentados al comité de Recursos Humanos.</i>
C	<i>El jefe de recursos humanos realiza esa evaluación.</i>
A	<i>El responsable es el Ejecutivo Principal o la persona que éste designe.</i>
¿Cómo se informa al Órgano de Dirección de los resultados de esa evaluación?	
S	<i>El comité de recursos humanos, en el cual participan dos Directores, envía un resumen de los principales hallazgos al Órgano de Dirección, con sus recomendaciones de acción.</i>
C	<i>Mensualmente, el jefe de recursos humanos presenta al Ejecutivo Principal un informe con los reclamos recibidos y las acciones adoptadas. Anualmente el Ejecutivo Principal presenta un resumen del tema dentro de su Informe de gestión.</i>
A	<i>El Ejecutivo Principal informa al Órgano de Dirección en los casos que, a su juicio, potencialmente puedan generar consecuencias a la Organización.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Cumplimiento total del tema relacionado con el Estándar 25: Trato responsable del Personal

Para Sociedades, Cooperativas y Asociaciones:

“Anualmente se realiza un estudio del clima laboral. El estudio de clima laboral lo lleva a cabo el área de recursos humanos, con el apoyo de asesores externos. Los resultados son presentados al comité de Recursos Humanos. El comité de Recursos Humanos, en el cual

participan dos Directores, envía un resumen de los principales hallazgos al Órgano de Dirección, con sus recomendaciones de acción”.

3.2.7. Política de selección y retribución de la Alta Gerencia:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Política de selección y retribución de la Alta Gerencia establece los lineamientos para la búsqueda, selección y determinación de la retribución de la Alta Gerencia.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

Nº 27: Política de remuneración.

Nº 29: Comité de nombramiento y retribuciones.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de selección y retribución de la Alta Gerencia permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación de la Política: se refiere al responsable de aprobar la Política y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Responsables: se refiere a la delimitación de instancias involucradas en la determinación de retribuciones y el proceso de selección de miembros de Alta Gerencia; así como, los responsables de su supervisión periódica.
- Perfiles: se refiere a los criterios (formación académica, experiencia, entre otros) que la Organización ha establecido para los miembros de la Alta Gerencia, puesto que los reconoce como necesarios para su óptimo desempeño.
- Proceso de selección: se refiere a las actividades emprendidas para la búsqueda y selección de miembros de la Alta Gerencia.
- Criterios para determinar retribución: se refiere a las variables más relevantes en la determinación de las retribuciones.
- Proceso para determinar retribuciones: se refiere a las actividades emprendidas para la búsqueda y selección de miembros de la Alta Gerencia.
- Transparencia: se refiere a las actividades que salvaguardan la claridad en la determinación de las retribuciones y selección de miembros de la Alta Gerencia.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de selección y retribución de la Alta Gerencia, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - o La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - o La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Aprobación de la Política:

- ¿Cuál es el proceso para elaborar la Política de selección y retribución de la Alta Gerencia?
- ¿Qué instancias intervienen en la aprobación de la Política de selección y retribución de la Alta Gerencia?
- ¿Con qué frecuencia la instancia responsable de aprobar la Política revisa sus contenidos a fin de determinar si es pertinente actualizarla o modificarla?

Responsables:

- ¿Qué instancias intervienen en la ejecución de la Política de selección y retribución de la Alta Gerencia?
- ¿Cuáles son las responsabilidades específicas de las distintas instancias involucradas?
- ¿Quién es responsable de supervisar la aplicación de la Política y los resultados prácticos de la misma?

Perfiles:

- ¿Qué características, competencias y demás exigencias se han establecido para la Ejecutivo Principal?

- ¿Qué características, competencias y demás exigencias se han establecido para los demás miembros de la Alta Gerencia?
- ¿Con qué frecuencia se actualizan los perfiles y qué instancia es responsable de hacerlo?

Proceso de selección:

- ¿Qué actividades desarrolla la Organización para buscar candidatos a los cargos de Alta Gerencia?
- ¿En qué consiste el proceso de evaluación de candidatos a cargos de la Alta Gerencia?
- ¿De qué manera se selecciona al candidato para la vacante en la Alta Gerencia?
- ¿Cómo se realiza retroalimentación para los candidatos que no resulten seleccionados?
- ¿Qué rol desempeña el comité de nominaciones y retribuciones en el proceso de selección?

Criterios para determinar retribución:

- ¿Qué criterios ha establecido la Organización para determinar la retribución fija de la Alta Gerencia?
- ¿Qué criterios ha establecido la Organización para determinar la retribución variable de la Alta Gerencia?
- ¿Qué otras variables influyen en compensaciones o beneficios adicionales aplicables a la Alta Gerencia?

Proceso para determinar retribuciones:

- ¿Qué actividades desarrolla la Organización para establecer las retribuciones de los miembros de la Alta Gerencia?
- ¿Con qué frecuencia se revisan o actualizan las retribuciones de los miembros de la Alta Gerencia?

Transparencia:

- ¿De qué manera se comunica y difunde la Política de selección y retribución de la Alta Gerencia?
- ¿Cómo se difunden los criterios para determinar la retribución de los miembros de la Alta Gerencia?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Criterios para determinar retribución:

¿Qué criterios ha establecido la Organización para determinar la retribución fija de la Alta Gerencia?	
S	No se han establecido criterios para la delimitación de la retribución fija de la Alta Gerencia.
C	La retribución fija se determina en atención a la experiencia, formación de la persona, la criticidad del cargo y los estándares del mercado.
A	
¿Qué criterios ha establecido la Organización para determinar la retribución variable de la Alta Gerencia?	
S	No se han establecido criterios para la delimitación de la retribución variable de la Alta Gerencia.
C	
A	La retribución variable se determina en función de los resultados de la evaluación de desempeño y resultados de la Organización directamente asociados a las actividades del personal.
¿Qué otras variables influyen en compensaciones o beneficios adicionales aplicables a la Alta Gerencia?	
S	Se contemplan como beneficios adicionales la provisión de un seguro de salud y viáticos.
C	
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 27: Política de remuneración.

Para asociaciones:

“La Retribución Fija es se determina de manera diferenciada para cada uno de los miembros de la Alta Gerencia en atención a los siguientes criterios:

- Las funciones y responsabilidades que le corresponden.
- La importancia relativa o criticidad de sus funciones para la Organización.
- Los años de experiencia en el sector.
- Los grados académicos logrados.
- Los estándares vigentes en el mercado.

Aunado a ello, se contempla un componente variable el cual se determina en atención a las siguientes variables:

- *Resultados de la evaluación de desempeño.*
- *Resultados de la Organización directamente asociados a su desempeño, no en términos de la utilidad neta.*

Por último, la Organización ha establecido como beneficios adicionales la provisión de un seguro de salud y la asignación de compensaciones adicionales por viáticos”.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 27: Política de remuneración.

Para cooperativas:

“La retribución fija es se determina de manera diferenciada para cada uno de los miembros de la Alta Gerencia en atención a los siguientes criterios:

- *Las funciones y responsabilidades que le corresponden*
- *La importancia relativa o criticidad de sus funciones para la Organización*
- *Los años de experiencia en el sector.*
- *Los grados académicos logrados.*
- *Los estándares vigentes en el mercado”.*

Ejemplo 3: No cumple con el Estándar N° 27: Política de remuneración.

Para sociedades:

La sociedad ha decidido no adoptar el Estándar N° 27: Política de remuneración; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.8. Política de evaluación de Alta Gerencia y Ejecutivo Principal:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta presenta los temas y características que debe contener la Política de evaluación de la Alta Gerencia y Ejecutivo Principal.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 11: Funciones y competencias.
- N° 22: El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.
- N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.
- N° 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.

- Nº 25 Trato responsable del Personal.
- Nº 27: Política de remuneración.
- Nº 28: Evaluación del desempeño.
- Nº 29: Comité de nombramiento y retribuciones.
- Nº 30: Sistema de control.
- Nº 37: Código de ética.
- Nº 38: Conflicto de interés.
- Nº 39: Operaciones con partes vinculadas.
- Nº 43: Transacciones entre partes vinculadas.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de evaluación de la Alta Gerencia y Ejecutivo Principal permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Nivel de aprobación: se refiere a establecer el órgano responsable de aprobar la Política de evaluación.
- Difusión: se refiere a señalar que los evaluados deben ser informados sobre el instrumento de evaluación.
- Periodicidad: se refiere a especificar la frecuencia con la cual se realizará la evaluación.
- Simultaneidad: se refiere a que se debe señalar que las evaluaciones tienen lugar en forma simultánea.
- Vinculación con responsabilidades y funciones: se refiere a establecer la vinculación de la evaluación con las responsabilidades y funciones del evaluado.
- Vinculación con metas y objetivos trazados: se refiere a fijar como base de la evaluación las metas y objetivos fijados al evaluado.
- Consideración de los objetivos y valores de la Organización: se refiere a tomar en cuenta los objetivos de la Organización en la evaluación.
- Cumplimiento normativo: se refiere a considerar cualquier trasgresión al Código de ética, las Normas Internas y las Externas.
- Evaluadores: se refiere a establecer quienes efectúan la evaluación y quienes la revisan, así como quienes apoyan el proceso.
- Carácter reservado de la evaluación: se refiere a otorgar a las evaluaciones el carácter de materia reservada y a fijar sanciones por su violación.
- Información de los resultados a los evaluados: se refiere a establecer el derecho del evaluado de conocer los resultados de su evaluación.
- Análisis global de las evaluaciones: se refiere a ordenar un proceso de revisión conjunta de los resultados de las evaluaciones.

- Uso de los resultados individuales: se refiere a establecer el uso de los resultados de las evaluaciones como base para la toma de decisiones de remuneración, promoción y formación.
- Derecho de revisión: se refiere a instituir el derecho del evaluado a solicitar la revisión de su evaluación.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de evaluación de la Alta Gerencia y Ejecutivo Principal, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Nivel de aprobación:

- ¿Cuál instancia aprueba la Política de remuneración de la Alta Gerencia y el Ejecutivo Principal?
- ¿Qué instancias o personas participan en la preparación el documento que contiene la Política?

Difusión:

- ¿Mediante qué medios se da a conocer la Política a los evaluados?
- ¿Qué aspectos de la evaluación son informados a los evaluados previos a su realización?
- ¿Con cuanta antelación son informados?

Periodicidad:

- ¿Con qué frecuencia tiene lugar la evaluación?
- ¿Qué relación en términos de períodos tienen la evaluación y la preparación de los estados financieros?

Simultaneidad:

- ¿Cómo se organizan las evaluaciones en el tiempo?
- ¿Cómo se contempla la comparabilidad de las evaluaciones de los funcionarios de la Alta Gerencia y el Ejecutivo Principal?

Vinculación con responsabilidades y funciones:

- ¿Cuál es la relación entre la evaluación y las responsabilidades y funciones establecidas para cada cargo?
- ¿Cuál instancia aprueba estas responsabilidades y funciones?
- ¿Cómo queda registrada esa aprobación y su contenido?
- ¿Cómo y cuándo se informa a los funcionarios de sus responsabilidades y funciones?

Vinculación con metas y objetivos trazados:

- ¿Cuál es la relación entre la evaluación del funcionario con las metas y objetivos que le son asignados?
- ¿Quién asigna esas metas y objetivos?
- ¿Cómo y cuándo conoce el funcionario de tales metas y objetivos?

Consideración de los objetivos y valores de la Organización:

- ¿Qué elementos del desempeño del funcionario considera la evaluación?
- ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las obligaciones del funcionario, si fuese el caso, con respecto a los Grupos de interés de la Organización?
- ¿Qué consideración otorga la evaluación al cumplimiento de las obligaciones del funcionario en lo que respecta al buen trato a los clientes?
- ¿De qué manera son considerados en su evaluación los aportes y acciones del funcionario en relación con la promoción de la Inclusión Financiera?

Cumplimiento normativo:

- ¿Cómo son recogidos en la evaluación eventuales trasgresiones al Código de ética, las normas internas, incluyendo las relativas a conflicto de intereses y operaciones con partes vinculadas?
- ¿Cómo considera la evaluación trasgresiones del funcionario a las Normas Externas que rigen a la Organización?

Evaluadores:

- ¿Quién aplica la herramienta de evaluación en el caso de funcionarios de la Alta Gerencia?
- ¿Cuál instancia o personas evalúan al Ejecutivo Principal?
- ¿Cuál instancia o personas conocen y revisan las evaluaciones que fueron realizadas por supervisores en primera instancia?
- ¿Qué papel juega el área de recursos humanos en la revisión de las evaluaciones?
- ¿Cuáles otras instancias o personas que participan en el proceso de evaluación?
- ¿Cómo se garantiza la consistencia de las evaluaciones?

Carácter reservado de la evaluación:

- ¿Qué establece la Política o Normativa interna respecto al carácter de los resultados de las evaluaciones?
- ¿Quiénes conocen o pueden hacer uso de los resultados de las evaluaciones?
- ¿Qué prevé la Política o Normativa interna respecto a la divulgación de las evaluaciones a personas no autorizadas?

Información de los resultados a los evaluados:

- ¿Qué establece la Política sobre el derecho del evaluado a conocer los resultados de su evaluación?
- ¿Quién informa al evaluado el resultado del proceso?
- ¿Cuáles elementos de la evaluación se le informan al evaluado?
- ¿Qué tipo de recomendaciones se le brindan al evaluado?
- ¿Cómo se documenta que el evaluado ha sido informado?
- ¿Qué contempla la Política en los casos que el evaluado manifieste inconformidad con el resultado obtenido?

Análisis global de las evaluaciones:

- ¿Cuál instancia analiza globalmente los resultados de las evaluaciones de la Alta Gerencia y el Ejecutivo Principal?
- ¿Cómo se atienden las deficiencias detectadas en la evaluación global?

Uso de los resultados individuales:

- ¿Cómo influyen los resultados de las evaluaciones en la Organización?
- ¿Cómo se incorpora a la estrategia de remuneración del personal de Alta Gerencia y el Ejecutivo Principal los resultados obtenidos en la evaluación?
- ¿Cómo se incorpora a la estrategia de capacitación del personal de Alta Gerencia y el Ejecutivo Principal los resultados obtenidos en la evaluación?

Derecho de revisión:

- ¿Qué contempla la Política en el caso de que un evaluado solicite la revisión de su evaluación?
- ¿Qué requisitos exige la Política para dar inicio a un proceso de revisión?
- ¿Qué contempla la Política si el funcionario que objeta es Ejecutivo Principal?
- ¿Qué instancia o persona decide si una solicitud de revisión es procedente?
- ¿Cuáles instancias o personas participan en la revisión de la evaluación objetada?
- ¿Cuál instancia decide sobre la objeción?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Periodicidad:

¿Con que frecuencia tiene lugar la evaluación?	
S	<i>El Ejecutivo Principal y los miembros de la Alta Gerencia son evaluados anualmente.</i>
C	
A	
¿Qué relación en términos de períodos tienen la evaluación y la preparación de los estados financieros?	
S	<i>Se realizan evaluaciones anuales, coincidiendo con uno de los cierres trimestrales de los estados financieros.</i>
C	<i>El plan anual de evaluación se corresponde al año calendario, coincidiendo con el período de los estados financieros que se presentan a la asamblea de asociados.</i>
A	<i>El plan anual de evaluación se corresponde al año calendario, coincidiendo con el período de los estados financieros que se presentan al consejo de fundadores.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del tema relacionado al estándar N° 28: Evaluación del desempeño de la Alta Gerencia y el Ejecutivo Principal:

Para sociedades:

“El Ejecutivo Principal y los miembros de la Alta Gerencia son evaluados anualmente, coincidiendo con uno de los cierres trimestrales de los estados financieros”.

Para cooperativas:

“El Ejecutivo Principal y los miembros de la Alta Gerencia son evaluados anualmente, de acuerdo con el plan anual de evaluación, el cual se corresponde con el año calendario, coincidiendo con el período de los estados financieros que se presentan a la asamblea de asociados”.

Para asociaciones:

“El Ejecutivo Principal y los miembros de la Alta Gerencia son evaluados anualmente, de acuerdo con el plan anual de evaluación, el cual se corresponde con el año calendario, coincidiendo con el período de los estados financieros que se presentan al consejo de fundadores”.

Difusión:

¿Qué conocimiento tienen los funcionarios a ser evaluados de los aspectos que serán considerados?	
S	<i>El Personal evaluado es informado por su supervisor inmediato, el Órgano de Dirección en el caso del Ejecutivo Principal, sobre los elementos que serán considerados en sus evaluaciones.</i>
C	
A	<i>El proceso de evaluación depende de la evolución de la Organización; por lo que, no se contemplan a priori sus elementos.</i>
¿Con cuánta antelación son informados?	
S	<i>El Personal evaluado recibe esta información al menos un mes antes del inicio del período de evaluación.</i>
C	
A	<i>El Personal evaluado no es informado con antelación al inicio del período evaluados.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Cumplimiento total del estándar N° 28: Evaluación del desempeño.

Para Sociedades y Cooperativas:

“El Personal evaluado es informado por su supervisor inmediato (en el caso del Ejecutivo corresponde al Órgano de Dirección), sobre los elementos que serán considerados en sus evaluaciones. Los funcionarios evaluados reciben esta información al menos un mes antes del inicio del período de evaluación”.

Ejemplo 2: No cumple el estándar N° 28: Evaluación del desempeño.

Para asociaciones:

“El proceso de evaluación depende de la evolución de la Organización; por lo que, no se contemplan a priori sus elementos. Los funcionarios evaluados no son informados con antelación al inicio del período evaluados”.

3.2.9. Política de auditorías externas:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene por objeto exponer los principales elementos que debe contener la Política de que oriente las actividades de auditoría externa.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 5: Asamblea General.
- N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.
- N° 30: Sistema de control.
- N° 33: auditoría Externa.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de auditorías externas permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación: se refiere definir la instancia que aprueba la Política.
- Periodicidad: se refiere a establecer la realización periódica de auditorías externas.
- Perfil y responsabilidades: se refiere a establecer los requisitos y responsabilidades que debe cumplir el auditor externo.
- Selección: se refiere al procedimiento para la selección de la firma o persona propuesta como auditor externo.
- Nombramiento de auditores externos: se refiere a identificar la instancia, procedimiento y oportunidad en la cual se designan los auditores externos.
- Rotación: se refiere a especificar el régimen de rotación del auditor externo.
- Independencia y objetividad: se refiere a exigir que el auditor externo revele otros servicios distintos a los de auditoría que brinda a la Organización, así como otros aspectos que podrían comprometer la objetividad en su opinión.
- Verificación del sistema de control externo: se refiere a definir la instancia responsable de verificar el funcionamiento del sistema de control externo.

- Contraparte interna: se refiere a establecer la instancia o persona que actuará como contraparte del auditor externo.
- Reporte: se refiere a precisar la instancia a la cual reporta el auditor externo.
- Supervisión: se refiere a definir la instancia que supervisará la labor del auditor externo.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de auditorías externas, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Aprobación:

- ¿Cuál instancia aprueba la Política?

Periodicidad:

- ¿De dónde emana la obligación de realizar auditorías externas?
- ¿Con qué frecuencia la Organización realiza una auditoría de cuentas a cargo de un tercero independiente?

Requisitos y responsabilidades:

- ¿Qué requisitos y responsabilidades exige la Organización para el auditor externo?

Selección:

- ¿Qué instancias intervienen en el proceso de selección del auditor externo?
- ¿Cuál es el proceso para seleccionar las firmas o personas a proponer como auditor externo?
- ¿Cómo se fija su remuneración?
- ¿Qué previsión existe para interrumpir la relación contractual?

Nombramiento de auditores externos:

- ¿Qué instancia selecciona al auditor externo?
- ¿Realiza la selección sobre una lista de candidatos o un solo candidato?
- ¿Con qué frecuencia se designan auditores externos?

Rotación:

- ¿Qué criterios se han establecido con respecto a la rotación del auditor externo?

Independencia y objetividad:

- ¿Qué disposición contempla la Política respecto a la revelación por parte del auditor externo cuando provee a la Organización servicios distintos a los de auditoría (consultoría, impuestos)?

Verificación del sistema de control externo:

- ¿Cuál es la instancia o persona responsable dentro de la Organización de verificar el funcionamiento del sistema de control externo?
- ¿Cómo coordina esta instancia o persona con el auditor externo?

Contraparte interna:

- ¿Cuál es la instancia o persona que actúa como contraparte del auditor externo?

Reporte:

- ¿A qué instancia reporta el auditor externo?

Supervisión:

- ¿Qué instancia supervisa la labor del auditor externo?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Rotación:

¿Qué contempla la norma con respecto a la rotación del auditor externo?	
S	<i>La firma de auditoría externa debe cambiar al socio y gerente responsables cada tres años, y no pueden volver a realizar estas labores durante los siguientes cinco años.</i>
C	<i>Cada cuatro años se debe seleccionar una nueva firma de auditores, no pudiendo ser contratadas nuevamente sino transcurridos tres años.</i>
A	<i>No se establece la rotación de los auditores.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Cumplimiento total del estándar 33: auditoría Externa.

Para sociedades:

“La firma de auditoría externa debe cambiar al socio y gerente responsables cada tres años, y no pueden volver a realizar estas labores en la Organización durante los siguientes cinco años”.

Para cooperativas:

“Cada cuatro años se debe seleccionar una nueva firma de auditores, no pudiendo ser contratadas nuevamente sino transcurridos tres años”.

Ejemplo 2: No cumple con el estándar 33: auditoría Externa.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 33: auditoría externa; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.10. Política de gestión de conflicto de interés:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta establece los lineamientos para elaborar una Política de gestión de conflicto de interés conforme a los estándares del Manual de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 37: Código de ética.
- N° 38: Conflicto de interés.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de gestión de conflicto de interés permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Base legal: se refiere a las disposiciones normativas relacionadas a la Gobernanza a las que la Organización está sometida.
- Objetivo: se refiere a establecer el porqué de la necesidad de contar con una Política de gestión de conflicto de interés.
- Aprobación de la Política: se refiere al responsable de aprobar la Política y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Alcance: se refiere a establecer a quienes resulta aplicable la Política.
- Definición de conflicto de interés: se refiere a establecer que entiende la Organización por conflicto de interés.
- Procedimiento de consulta ante casos de conflicto de interés: se refiere a describir cuál es el procedimiento a seguir en caso de dudas sobre situaciones que impliquen conflicto de interés.
- Registro de conflicto de interés: se refiere a establecer los responsables y procedimientos para el registro de conflictos de interés.
- Deberes frente a conflictos de interés: se refiere a establecer cuáles son los deberes de las personas a las que alcanza la Política frente a situaciones que impliquen conflicto de interés.
- Responsabilidades del Ejecutivo Principal y auditoría interna: se refiere a describir cuáles son las responsabilidades del Ejecutivo Principal y auditor interno.
- Reporte al Órgano de Dirección: se refiere a establecer la obligación de reportar los conflictos de interés en la Organización al Órgano de Dirección.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de gestión de conflicto de interés, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - o La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - o La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Base legal:

- ¿Qué Normativa interna o Externa aplicable a la Organización regula la emisión de Políticas de gestión de conflicto de interés?

Objetivo:

- ¿Cuál es la finalidad por la que se emite la Política de gestión de conflicto de interés?

Aprobación de la Política:

- ¿Quién aprueba la Política de gestión de conflicto de interés?

Alcance:

- ¿A quiénes aplica la Política de gestión de conflicto de interés?

Definición de conflicto de interés:

- ¿Cuál es la definición de conflicto de interés establecida por la Organización?

Procedimiento de consulta ante casos de conflicto de interés:

- ¿Cuál es el procedimiento establecido por la Organización para consultar en caso de dudas sobre temas relacionados a conflicto de interés?

Registro de conflicto de interés:

- ¿Quién es el responsable de mantener un registro de conflicto de interés y qué tipo de información contiene dicho registro?

Deberes frente a conflictos de interés:

- ¿Cuáles son los deberes del Personal, Directores y demás personas a las que resulta aplicable la Política frente a situaciones de conflicto de interés?

Responsabilidades del Ejecutivo Principal y auditoría interna:

- ¿Cuáles son las responsabilidades y funciones del Ejecutivo Principal y auditoría interna?

Reporte al Órgano de Dirección:

- ¿Quién es el encargado de reportar al Órgano de Dirección los conflictos de interés detectados y en qué oportunidad se realiza dicha comunicación?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Registro de conflicto de interés:

¿Quién es el responsable de mantener un registro de conflicto de interés y qué tipo de información contiene dicho registro?	
S	<i>El área de auditoría interna deberá mantener un Registro de Conflictos de Interés, en el que se consigne la descripción de las situaciones que hayan sido calificadas como conflictos de interés, aquellas situaciones que fueron materia de consulta y respecto de las cuales se determinó que no constituyen situación de conflicto.</i>
C	
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Cumplimiento total del estándar 38: Conflicto de interés.

Para Sociedades, cooperativas y asociaciones:

“El área de auditoría interna deberá mantener un registro de conflictos de interés, en el que se consigne la descripción de las situaciones que hayan sido calificadas como conflictos de interés.

En dicho registro también se consignarán aquellas situaciones que fueron materia de consulta y respecto de las cuales se determinó que no constituyen situación de conflicto”.

3.2.11. Política de valoración, aprobación y revelación de operaciones entre partes vinculadas:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta brinda los elementos mínimos para que la Organización cuente con una Política de valoración, aprobación y revelación de operaciones entre partes vinculadas, de manera que este tipo de operaciones no vulnere disposiciones legales, acarree perjuicios a la Organización o contravengan sus principios éticos.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.
- N° 22: El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.
- N° 31: Comité de auditoría.
- N° 32: auditoría Interna.
- N° 33: auditoría Externa.
- N° 38: Conflicto de interés.
- N° 39: Operaciones con partes vinculadas.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de valoración, aprobación y revelación de operaciones entre partes vinculadas permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a enunciar el propósito de la Política.
- Obligaciones del Órgano de Dirección: se refiere a fijar el proceso de aprobación, supervisión y administración de las operaciones entre partes vinculadas.
- Obligaciones personales: se refiere a definir los sujetos, deberes y alcance con respecto a las operaciones entre partes vinculadas.
- Comité de auditoría: Se refiere al control del cumplimiento de la Política.
- Auditoría interna: Se refiere a la revisión del cumplimiento de la Política.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente potenciación de la Política de valoración, aprobación y revelación de operaciones entre partes vinculadas, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cómo define la Política su propósito?

Obligaciones del Órgano de Dirección respecto las operaciones entre partes vinculadas:

- ¿Cuál instancia aprueba la norma interna o Política sobre operaciones entre partes vinculadas?
- ¿Cuál instancia supervisa el cumplimiento de la norma o Política?
- ¿Cómo se valora la existencia de operaciones entre partes vinculadas?
- ¿Cómo es el proceso de aprobación o no de dichas operaciones?

Obligaciones personales respecto a las operaciones entre partes vinculadas:

- ¿Qué funcionarios están sujetos a la norma o Política sobre operaciones entre partes vinculadas?
- ¿Cuáles son los deberes de estos funcionarios de acuerdo con la norma o Política?
- ¿Qué personas establece la norma pueden ser consideradas como partes vinculadas con los funcionarios sujetos a la misma?

Comité de auditoría:

- ¿Qué funciones cumple el comité de auditoría en relación al cumplimiento de la Política?

Auditoría interna:

- ¿Qué funciones cumple el auditor interno en relación al cumplimiento del código de la Política?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Obligaciones personales respecto a las operaciones entre partes vinculadas:

¿Qué funcionarios están sujetos a la norma o Política sobre operaciones entre partes vinculadas?	
S	<i>La legislación establece que los accionistas, directivos y la Alta Gerencia; así como, sus familiares hasta el tercer grado de consanguinidad, tienen prohibido recibir, directa o indirectamente, créditos de la Organización, excepto en el caso de los empleados, en el marco del programa general de financiamiento de viviendas que abarca a todos los empleados de la Organización. Igual prohibición se extiende a empresas en las cuales esas personas detenten el control accionario.</i>
C	<i>El Código de ética prohíbe que los integrantes del Órgano de Dirección y de la instancia de fiscalización contraten o realicen transacciones diferentes a las ordinarias disponibles a todos los asociados.</i>
A	<i>La Normativa interna prohíbe que los Directores y el Ejecutivo Principal reciban créditos de la Organización.</i>
¿Cuáles son los deberes de estos funcionarios de acuerdo con la norma o Política?	
S	<i>La norma interna obliga a los accionistas, directivos y Alta Gerencia a informar mediante declaración jurada, comunicar todas las relaciones directas e indirectas que mantengan entre ellos, con la Organización, con proveedores, clientes o cualquier otro Grupo de interés.</i>
C	<i>Las personas elegidas para integrar el Órgano de Dirección y la instancia de fiscalización deben informar al Ejecutivo Principal de cualquier vinculación con empresas, otras cooperativas y con otros miembros de los comités.</i>
A	<i>Los integrantes del Órgano de Dirección y el Ejecutivo Principal deben abstenerse de solicitar o mantener créditos con la Organización.</i>
¿Qué personas establece la norma pueden ser consideradas como partes vinculadas con los funcionarios sujetos a la misma?	
S	<i>Otros accionistas, directivos, funcionarios de la Alta Gerencia, familiares hasta el tercer grado de consanguinidad y empresas en las cuales detenten el control accionario.</i>
C	<i>La norma sólo contempla transacciones con el sujeto de la norma (Directores y la instancia de vigilancia)</i>
A	<i>La norma solamente restringe la recepción de créditos directamente por parte de los integrantes del Órgano de Dirección y el Ejecutivo Principal.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 39: Operaciones con partes vinculadas.

Para sociedades:

“La legislación establece que los accionistas, directivos y la Alta Gerencia, así como sus familiares hasta el tercer grado de consanguinidad, tienen prohibido recibir, directa o indirectamente, créditos de la Organización, excepto en el caso de los empleados, en el marco del programa general de financiamiento de viviendas que abarca a todos los empleados de la Organización. Igual prohibición se extiende a empresas en las cuales esas personas detentan el control accionario. La norma interna obliga a los accionistas, directivos y Alta Gerencia a informar mediante declaración jurada, comunicar todas las relaciones directas e indirectas que mantengan entre ellos, con la Organización, con proveedores, clientes o cualquier otro Grupo de interés”.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 39: Operaciones con partes vinculadas.

Para cooperativas:

“El Código de ética prohíbe que los integrantes del Órgano de Dirección y de la instancia de fiscalización contraten o realicen transacciones diferentes a las ordinarias disponibles a todos los asociados. Las personas elegidas para integrar el Órgano de Dirección y la instancia de fiscalización deben informar al Ejecutivo Principal de cualquier vinculación con empresas, otras cooperativas y con otros miembros de los comités”.

Para asociaciones:

“La Normativa interna prohíbe que los Directores y el Ejecutivo Principal reciban créditos de la Organización. Por tanto, los integrantes del Órgano de Dirección y el Ejecutivo Principal deben abstenerse de solicitar o mantener créditos con la Organización”.

3.2.12. Política de atención a clientes:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta busca facilitar el desarrollo de una Política de atención a los clientes que sea compatible con una estrategia de promoción de la Inclusión Financiera, además de cumplir con las mejores prácticas en la materia, y las regulaciones generales y particulares si existen en la jurisdicción.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.
- N° 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.
- N° 39: Operaciones con partes vinculadas.
- N° 40: Canales de denuncia.
- N° 41: Política de información y comunicación.
- N° 42: Información de acceso público.
- N° 44: Transparencia contractual.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de atención a clientes permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a establecer el objetivo de la Política.
- Aprobación y supervisión: se refiere a la definición de la instancia que aprueba la Política y quien es el responsable de vigilar su cumplimiento.
- Reconocimiento de los clientes actuales y potenciales como un Grupo de interés: se refiere a que la Política debe reconocer a los clientes de la Organización como un grupo de personas con interés en el buen desempeño de la misma.
- Consideración de los excluidos financieros como un Grupo de interés: se refiere a establecer a los excluidos financieros como un Grupo de interés (sólo si la Organización adopta como uno de sus objetivos la Inclusión Financiera).
- Prevención de sobreendeudamiento: se refiere a contemplar mecanismos que eviten la concesión de créditos a personas con elevado endeudamiento.
- Trato justo de clientes: se refiere a prever los procedimientos para garantizar un trato justo a los clientes.
- Transparencia en las operaciones: se refiere a establecer como obligación claridad y transparencia en los productos financieros ofrecidos.
- Igualdad de trato: se refiere a fijar las reglas para los casos en los que integrantes de los Órganos de Dirección, miembros de las instancias de supervisión o fiscalización, el Ejecutivo Principal o la Alta Gerencia, así como sus familiares directos, sean a su vez clientes de la Organización.
- Solución de reclamos: se refiere a establecer procedimientos claros para la atención de reclamos de clientes respecto de transacciones.
- Recepción de denuncias: se refiere a contemplar los procedimientos para que los clientes presenten denuncias respecto al comportamiento del personal.

- Revelación de los riesgos: se refiere a fijar criterios para la revelación de los riesgos que enfrenta la Organización.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de atención a clientes, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cómo enuncia la Política su propósito?

Aprobación y supervisión:

- ¿Cuál instancia aprueba la Política?
- ¿Quién es responsable de supervisar su cumplimiento?

Reconocimiento de los clientes actuales y potenciales como un Grupo de interés:

- ¿Quiénes son los clientes que forman parte de su Grupo de interés?
- ¿Cómo se incorpora en el plan estratégico de la Organización a las personas englobadas en el mercado objetivo?

Consideración de los excluidos financieros como un Grupo de interés:

- ¿Cómo define la Organización su posición respecto a la Inclusión Financiera?
- ¿Qué análisis realiza la Organización respecto de las causas que impiden a los excluidos financieros el acceso a los servicios financieros que ofrece?

- ¿Cómo se incorporan los resultados del análisis anterior en el diseño de sus productos y servicios?

Prevención de sobreendeudamiento:

- ¿Qué relación operativa tiene la Organización con los buros de crédito?
- ¿Cómo se investiga el conjunto de compromisos financieros, créditos y garantías, que tiene un solicitante de crédito en el sistema financiero?
- ¿Qué límites, si acaso, contempla la Política de créditos respecto al nivel máximo de endeudamiento en el sistema por cliente?

Trato justo de clientes:

- ¿Qué contemplan las normas internas respecto a la forma en la cual los empleados de la Organización deben brindar la atención a los clientes?
- ¿Qué capacitación reciben el personal sobre cómo informar adecuadamente las condiciones de los servicios financieros a clientes, en especial aquellos con bajo nivel de educación financiera?
- ¿Cómo se asegura la Organización que sus productos no contengan cláusulas y condiciones carentes de equidad o que incluyan cobros aleatorios y/o facultades de decisión e interpretación unilateral?

Transparencia en las operaciones:

- ¿Qué procedimiento existe para asegurar que las condiciones y términos de los servicios y productos que ofrece la Organización son presentados en forma clara?
- ¿Cómo se asegura la Organización que la información que contienen los materiales de difusión comercial (avisos, folletos, entre otros) es suficiente y veraz sobre los costos asociados y los requerimientos financieros de los productos?
- ¿Qué acciones adopta la Organización para la presentación de la información de sus productos y servicios en forma que sea entendible por personas en el mercado objetivo que presentan barreras debidas a discapacidad, cultura o edad?

Igualdad de trato:

- ¿Qué contemplan las normas internas en relación con la provisión de productos y servicios financieros a los integrantes de los órganos de dirección, miembros de las instancias de supervisión o fiscalización, el Ejecutivo Principal o la Alta Gerencia?
- ¿En cuáles condiciones son provistos estos servicios en comparación con el resto del personal?
- ¿En cuáles condiciones son provistos estos servicios en comparación con los clientes en general?

- ¿Qué tratamiento, como clientes de la Organización, reciben los familiares directos de los integrantes de los Órganos de Dirección, miembros de las instancias de supervisión o fiscalización, el Ejecutivo Principal o la Alta Gerencia?

Solución de reclamos:

- ¿Quién es el responsable de recibir reclamos?
- ¿Cuáles son las funciones del responsable?
- ¿Qué procedimientos existen para la atención de reclamos de clientes?
- ¿Qué objetivos establece la Política de atención de reclamos?
- ¿Qué medidas se adoptan cuando los reclamos son presentados por los clientes ante otras instancias, con efectos negativos para la Organización?

Recepción de denuncias:

- ¿Qué procedimiento existe para que los clientes presenten denuncias relacionadas con comportamiento ilegal o antiético del Personal de la Organización?
- ¿Qué mecanismos se prevén para que se mantenga bajo reserva la identidad del denunciante mientras es investigada la denuncia?
- ¿Cuáles son las funciones de la persona responsable para recibir y procesar estas denuncias?
- ¿De quién depende funcional o jerárquicamente la persona responsable para recibir y procesar estas denuncias?

Revelación de los riesgos:

- ¿Qué información revela la Organización al público sobre los riesgos que enfrenta?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Consideración de los excluidos financieros como un Grupo de interés:

¿Cómo define la Organización su posición respecto a la Inclusión Financiera?	
S	<i>No existe una posición formalmente definida.</i>
C	<i>El plan estratégico anual contempla como uno de sus objetivos incorporar como asociados a personas que no tienen acceso a servicios financieros.</i>
A	<i>El Documento de constitución, así como los planes estratégicos contemplan la Inclusión Financiera como uno de los objetivos principales de la Organización.</i>
¿Qué análisis realiza la Organización respecto de las causas que impiden a los excluidos financieros el acceso a los servicios financieros que ofrece?	
S	<i>La Organización evalúa la demanda insatisfecha de servicios financieros en las zonas</i>

	<i>donde opera e identifica los factores que pueden apoyar que esas personas se conviertan en clientes.</i>
C	<i>Anualmente se revisan las condiciones para tener acceso a los servicios que ofrece la Organización, de manera tal de adaptarlos a las condiciones y posibilidades de sus asociados presentes y futuros.</i>
A	<i>La Organización recibe permanentemente de sus agentes información sobre las razones por las cuales las personas contactadas no se convierten en clientes.</i>
¿Cómo se incorporan los resultados del análisis anterior, si lo realiza, en el diseño de sus productos y servicios?	
S	<i>Se realiza un análisis costo-beneficio para definir productos adecuados a las condiciones de las personas no atendidas por la competencia.</i>
C	<i>La revisión anual de los servicios que ofrece la Organización se orienta a mantenerlos competitivos para sus asociados y suficientemente atractivos para incrementar el número de asociados.</i>
A	<i>Los productos y servicios se adaptan a la información recibida, con el fin de fomentar la Inclusión Financiera.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 24: Compromiso con clientes y la Inclusión Financiera.

Para sociedades:

“La Organización no tiene una posición formalmente definida respecto a la Inclusión Financiera, pero evalúa la demanda insatisfecha de servicios financieros en las zonas donde opera e identifica los factores que pueden apoyar que esas personas se conviertan en clientes. Esto permite que se realice un análisis costo-beneficio para definir productos adecuados a las condiciones de las personas no atendidas por la competencia”.

Para cooperativas:

“El plan estratégico anual contempla como uno de sus objetivos incorporar como asociados a personas que no tienen acceso a servicios financieros. Anualmente se revisan las condiciones para tener acceso a los servicios que ofrece la Organización, de manera tal de adaptarlos a las condiciones y posibilidades de sus asociados presentes y futuros. Esta revisión anual de los servicios que ofrece la Organización se orienta a mantenerlos competitivos para sus asociados y suficientemente atractivos para incrementar el número de asociados”.

Para asociaciones:

“El Documento de constitución, así como los planes estratégicos contemplan la Inclusión Financiera como uno de los objetivos principales de la Organización. La Organización recibe permanentemente de sus agentes información sobre las razones por las cuales las personas contactadas no se convierten en clientes. Los productos y servicios se adaptan a la información recibida, con el fin de fomentar la Inclusión Financiera”.

3.2.13. Política de redención o canje de acciones:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Política de redención o canje de acciones es un plan de acción en el que se establece las reglas y criterios para que la Sociedad procure mantener solo acciones con derecho a voto.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con el siguiente estándar complementario N° S4: Cambio o toma de control.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de redención y canje de acciones permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación de la Política: se refiere al responsable de aprobar la Política y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Criterios para definir o no el canje de acciones: se refiere a las consideraciones que se tienen en cuenta al momento de establecer si se canjean acciones o no y las condiciones de dicho canje.
- Responsable de la ejecución: se refiere a quién es el responsable de hacer efectivo el canje de acciones y la oportunidad de dicho canje.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de redención y canje de acciones, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - o La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - o La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Aprobación de la Política:

¿Quién y cuándo aprueba la Política de redención o canje de acciones?

Criterios para la redención o canje de acciones:

- ¿Existen requerimientos establecidos en la Normativa externa?
- ¿Qué modalidades existen para definir si se redimen o canjean acciones?
- ¿Qué requisitos existen para redimir o canjear acciones?

Responsable de la ejecución:

- ¿Quién es el responsable de ejecutar la Política?
- ¿Cuándo se ejecuta la Política?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Aprobación de la Política:

¿Cuándo se aprueba una Política de redención o canje de acciones?	
S	<i>Cuando la sociedad tiene distinto tipo de acciones, por ejemplo acciones sin derecho a voto.</i>
¿Quién y cuándo se aprueba la Política de redención o canje de acciones?	
S	<i>La Junta de Accionistas es la responsable de aprobar la Política en Junta General de Accionistas.</i>
S: Sociedades	

Criterios para definir la redención o canje de acciones:

¿Existen requerimientos establecidos en la Normativa externa?	
S	<i>La Normativa externa establece modalidades y requisitos para determinado tipos de acción.</i>
¿Qué criterios se toman en cuenta para definir el canje de acciones?	
S	<i>Los criterios que se deben tomar en cuenta son que sean voluntarios, que consideren a la totalidad de accionistas, que se realicen en condiciones razonables y que se respeten los derechos de los demás accionistas de la sociedad.</i>
S: Sociedades	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° S4: Cambio o toma de control.

“Cuando la sociedad tenga acciones sin derecho a voto, ofrecerá a sus tenedores la oportunidad de canjearlos por acciones ordinarias con derecho a voto. Atendiendo a lo establecido en la Normativa externa, la Junta General de Accionistas aprobará la modalidad de redención o canje de acciones propuestas por el directorio. Dichos procesos de intercambio deben asegurar que sean voluntarios, consideren a la totalidad de los accionistas de la respectiva clase, se realicen en condiciones razonables y respeten los derechos de los demás accionistas de la sociedad”.

3.2.14. Política de retención y distribución de excedentes:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Política de retención y distribución de excedentes se refiere a las reglas y criterios para que la cooperativa distribuya los remanentes o excedentes que se pueden generar en el año en ejercicio.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales y complementarios Para cooperativas:

- N° 1: Paridad de trato.
- N° 3: Derecho de información y comunicación.

- N° C1: Asamblea General.
- N° C4: Reparto de excedentes.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de retención y distribución de excedentes permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a enunciar el propósito de la Política.
- Aprobación de la Política: se refiere a fijar la instancia que aprueba la Política.
- Aprobación del reparto y retención: se refiere a establecer en la Política o en otra norma interna la instancia que aprueba periódicamente la retención y el reparto de excedentes.
- Criterios para la distribución de excedentes: se refiere a las consideraciones que se tienen en cuenta al momento de establecer si se distribuye excedentes, la forma de pago y el monto.
- Derechos de los asociados: se refiere a consignar cuales son los derechos de los asociados respecto a la retención u distribución de utilidades.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de retención y distribución de excedentes, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cuál es el propósito de la Política?

Aprobación de la Política:

- ¿Qué instancia aprueba la Política de retención de excedentes y la forma como el resto se distribuye entre los asociados?

Aprobación del reparto y retención:

- ¿En cuál instancia se aprueba periódicamente la retención y distribución de excedentes, de acuerdo con la Política en vigor?

Derechos de los asociados:

- ¿Cuáles son los derechos de los asociados respecto a la Política de retención y distribución de excedentes?
- ¿Cómo y cuándo se le informa a los asociados los lineamientos de la Política de retención y distribución de excedentes?
- ¿Cómo se informa a los asociados que no asistieron a la asamblea de los excedentes que le corresponden?

Criterios para la distribución de excedentes:

- ¿Existen requisitos establecidos en la Normativa externa?
- ¿Qué criterios se toman en cuenta para definir si se distribuye excedentes?
- ¿Qué criterios se consideran para la distribución de excedentes a cada asociado?
- ¿Cómo reciben los asociados los excedentes que le corresponden?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Derechos de los asociados:

¿Cuáles son los derechos de los asociados respecto a la Política de retención y distribución de excedentes?	
C	<i>Todo asociado con más de un año de pertenencia a la cooperativa tiene derecho a participar en la distribución de excedentes, de acuerdo con los criterios fijados.</i>
¿Cómo y cuándo se le informa a los asociados los lineamientos de la Política de retención y distribución de excedentes?	
C	<i>Los asociados reciben al momento de su incorporación a la cooperativa una copia de los estatutos que contienen la Política de retención y distribución de excedentes.</i>

¿Cómo se informa a los asociados que no asistieron a la asamblea de los excedentes que le corresponden?

C *Todos los asociados reciben en su domicilio una copia del informe anual del Órgano de Dirección y una síntesis de lo tratado en la asamblea, hayan o no asistido a la asamblea.*

C: Cooperativas

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar C4: Reparto de excedentes.

Para cooperativas:

“Todo asociado con más de un año de pertenencia a la cooperativa tiene derecho a participar en la distribución de excedentes, de acuerdo con los criterios fijados. Los asociados reciben al momento de su incorporación a la cooperativa una copia de los estatutos que contienen la Política de retención y distribución de excedentes. Todos los asociados reciben en su domicilio una copia del informe anual del Órgano de Dirección y una síntesis de lo tratado en la asamblea, hayan o no asistido a la asamblea”.

Criterios para definir la distribución de excedentes:

¿Existen requisitos establecidos en la Normativa externa?

C *La Ley de Cooperativas establece que el 15% de los excedentes de ejercicio anual debe retenerse como reserva. La Asamblea puede acordar retener una cantidad adicional. En caso de que la Asamblea acuerde retener la totalidad de los excedentes, la decisión debe ser adoptada con el voto favorable del 75% de los asociados presentes en la Asamblea.*

¿Qué criterios se toman en cuenta para definir si se distribuyen o no los excedentes?

C *El Consejo de Administración presenta a la Asamblea, para su aprobación, una propuesta de retención y distribución sustentada en el plan estratégico para el año siguiente, el cual debe considerar el nivel de morosidad de créditos, el movimiento neto de asociados, las necesidades de inversión y cualquier otro elemento que justifique la acumulación de reservas.*

¿Qué criterios se consideran para la distribución de excedentes a cada asociado?

C *Los excedentes a repartir se distribuyen a cada asociado en función del monto del saldo promedio de créditos durante el año. Este promedio no incluirá el saldo de los créditos en mora, durante el período en el cual se mantuvo esa situación.*

¿Cómo se devuelven los excedentes?

C

Los excedentes son abonados a la cuenta de aportes del asociado, con libre disponibilidad, dentro de los tres días hábiles siguientes a la aprobación del reparto en la Asamblea.

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

“El 15% de los excedentes de ejercicio anual debe retenerse como reserva, para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley. La Asamblea podrá acordar retener una cantidad adicional. En caso de que la Asamblea acuerde retener la totalidad de los excedentes, la decisión debe ser adoptada con el voto favorable del 75% de los asociados presentes en la Asamblea. Para la aprobación de esta decisión, el Consejo de Administración presentará a la Asamblea una propuesta de retención y distribución sustentada en el plan estratégico para el año siguiente, el cual debe considerar el nivel de morosidad de créditos, el movimiento neto de asociados, las necesidades de inversión y cualquier otro elemento que justifique la acumulación de reservas. Los excedentes a repartir se distribuyen a cada asociado en función del monto del saldo promedio de créditos durante el año. Este promedio no incluirá el saldo de los créditos en mora, durante el período en el cual se mantuvo esa situación. Los excedentes a distribuir serán abonados a la cuenta de aportes del asociado, con libre disponibilidad, dentro de los tres días hábiles siguientes a la aprobación del reparto en la Asamblea”.

3.2.15. Política de retribución del consejo de vigilancia:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene por objeto establecer los elementos esperados en la Política de retribución de un consejo de vigilancia en una cooperativa, de manera de propiciar un mejor entorno para la Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales y complementarios Para cooperativas:

- N° 30: Sistema de control.
- N° 31: Comité de auditoría.
- N° 32: auditoría Interna.
- N° C1: Asamblea General.
- N° C5: Consejo de vigilancia.

- N° C7: Composición del consejo de vigilancia.
- N° C8: Funcionamiento del consejo de vigilancia.
- N° C9: Retribución del consejo de vigilancia.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de retribución del consejo de vigilancia permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a enunciar el propósito de la Política.
- Aprobación: se refiere a definir la instancia que aprueba la Política.
- Transparencia de la retribución: se refiere a establecer la difusión de la Política entre los asociados
- Retribución acorde con funciones: se refiere a fijar la vinculación entre retribución y funciones.
- Retribución en función de las actividades: se refiere a establecer el modo en el que se distribuye la retribución entre los integrantes del consejo de vigilancia.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de retribución del consejo de vigilancia, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cómo se define el objetivo de la norma?

Instancia que aprueba la Política:

- ¿Qué instancia aprueba la Política de retribución del consejo de vigilancia?

Transparencia de la retribución:

- ¿Mediante qué medios se divulga la Política?

Retribución acorde con funciones:

- ¿Qué parámetros considera la Política para la asignación del monto de la retribución?
- ¿Cómo se compagina esa asignación con las funciones que desempeñan los miembros del consejo de vigilancia?

Retribución en función de las actividades:

- ¿Cómo se establece la retribución de cada miembro del consejo de vigilancia?
- ¿Cuál es la relación entre la retribución y la asignación de funciones que internamente decide el consejo de vigilancia?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Retribución acorde con funciones:

¿Qué parámetros considera la Política para la asignación del monto de la retribución?	
C	<i>La Política indica que el consejo de vigilancia percibirá una retribución equivalente a un 75% de la retribución de los integrantes del consejo de administración.</i>
¿Cómo se compagina esa asignación con las funciones que desempeñan los miembros del consejo de vigilancia?	
C	<i>Los miembros del consejo de vigilancia se distribuyen el monto global en forma igual para cada uno.</i>
C: Cooperativas	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar C9: Retribución del consejo de vigilancia.

Para cooperativas:

“La Política indica que el consejo de vigilancia percibirá una retribución equivalente a un 75% de la retribución de los integrantes del órgano máximo. Los miembros del consejo de vigilancia se distribuyen el monto global en forma igual para cada uno”.

3.2.16. Política de transferencia de acciones:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Política de transferencia de acciones tiene como objeto brindar los lineamientos en el que se establece las reglas y criterios para que la Organización procure que las transferencias de acciones sean claras y transparentes en concordancia con las Buenas Prácticas de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con el siguiente estándar complementario N° E2: Transferencia de acciones.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de transferencia de acciones permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación de la Política: se refiere al responsable de aprobar la Política y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Criterios para la venta de acciones: se refiere a las consideraciones que se tienen en cuenta al momento de establecer si se canjean acciones o no y las condiciones de dicho canje.
- Criterios en caso el estado deje de ser accionista: se refiere a establecer las reglas en caso, producto de una venta de acciones, el estado deje de ser accionista.
- Responsable de la ejecución: se refiere a quién es el responsable de hacer efectivo la Política.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de transferencia de acciones, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.

- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto

Aprobación de la Política:

¿Quién y cuándo aprueba la Política de venta de acciones?

Criterios para la venta de acciones:

- ¿Cuáles son los requisitos establecidos en la Normativa externa vigente?
- ¿Cuáles son los mecanismos para la venta de acciones?
- ¿Cuáles son los criterios para la valorización de las acciones a vender?
- ¿Cuáles son los medios por los que se divulga la Política de venta de acciones y las ventas realizadas?

Criterios en caso el estado deje de ser accionista:

- ¿Cuáles son las reglas en caso que el estado deje de ser accionista producto de una venta de acciones?
- ¿Cuáles son los medios por los que se divulga la venta de acciones del estado?

Responsable de la ejecución:

- ¿Quién es el responsable de ejecutar la Política?
- ¿Cuándo se ejecuta la Política?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Aprobación de la Política:

¿Cuándo se aprueba una Política de redención o canje de acciones?	
E	La Política se aprueba ya que en la sociedad se dan transferencias de acciones y el estado se encuentra involucrado.
¿Quién y cuándo se aprueba la Política de redención o canje de acciones?	
E	La Junta de Accionistas es la responsable de aprobar la Política en Junta General de Accionistas.
E: Estado	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

“Cuando en la sociedad se produzca una venta de acciones, esta se realizará conforme a las reglas establecidas en la presente Política. Atendiendo a lo establecido en la Normativa externa, la Junta General de Accionistas aprueba la presente Política de venta de acciones”.

3.2.17. Política de distribución de utilidades:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Política de aplicación de utilidades es un plan de acción en el que se establece las reglas y criterios para que la Sociedad distribuya las ganancias entre los pagos a los accionistas y las ganancias que se reinvertirán en la empresa.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales y complementarios Para sociedades:

- N° 5: Asamblea General.
- N° S5: Distribución de utilidades.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la Política de aplicación de utilidades permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación de la Política: se refiere al responsable de aprobar la Política y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Criterios para definir el pago de dividendos: se refiere a las consideraciones que se tienen en cuenta al momento de establecer si se pagan dividendos a los accionistas, la forma de pago y el monto.
- Responsable de la ejecución: se refiere a quién es el responsable de hacer efectivo el pago de los dividendos.
- Definición de fecha de pago de dividendos: se refiere a la fecha en que se hace efectivo el pago de los dividendos.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de la Política de aplicación de utilidades, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto

Aprobación de la Política:

- ¿Quién es el responsable de aprobar la Política de aplicación de utilidades?
- ¿Cómo se aprueba la Política de utilidades?

Criterios para definir el pago de dividendos:

- ¿Existen requerimientos establecidos en la Normativa externa?
- ¿Qué criterios se toman en cuenta para definir si se paga o no dividendos?
- ¿Cómo se pagan los dividendos?

Responsable de la ejecución:

- ¿Quién es el responsable de ejecutar el pago de los dividendos a los accionistas?

Definición de fecha de pago de dividendos:

- ¿Cuándo se paga el dividendo?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Aprobación de la Política:

¿Quién es el responsable de aprobar la Política de aplicación de utilidades?	
S	<i>La Junta de Accionistas es responsable de aprobar la Política</i>
¿Cuándo se aprueba la Política de utilidades?	
S	<i>La Política de aplicación de utilidades se aprueba en junta general anual de Accionistas luego de aprobado el balance general de la Sociedad.</i>

Criterios para definir el pago de dividendos:

¿Existen requerimientos establecidos en la Normativa externa?	
S	<i>La Normativa externa si establece limitaciones a la distribución de utilidades.</i>
¿Qué criterios se toman en cuenta para definir si se paga o no dividendos?	
S	<i>El desempeño financiero de la sociedad, las restricciones legales que pueden existir, perspectivas de crecimiento, expectativas de los accionistas.</i>
¿Cómo se pagan los dividendos?	
S	<i>Se pueden pagar en la forma en que la junta de accionistas lo acuerde por ejemplo en efectivo o depósito en cuenta.</i>

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

“Una vez aprobado el balance de la sociedad y atendiendo a los requisitos establecidos en la Normativa externa. La junta general de accionistas resolverá si aprueba o no la distribución de dividendos. En caso de acordar el pago de dividendos, estos se harán en efectivo por un importe no menor de al 20% de la utilidad neta, siempre y cuando esta distribución no afecte los requerimientos legales vigentes, la liquidez de la sociedad ni su crecimiento patrimonial”.

3.2.18. Reglamento de Asamblea General:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Reglamento de la Asamblea General es el conjunto de reglas o normas que regulan el funcionamiento de su convocatoria, preparación, información, concurrencia y desarrollo y el ejercicio de los correspondientes derechos políticos de los

Socios o Asociados con ocasión de su convocatoria y celebración, todo ello con arreglo a lo previsto en la Normativa externa y Documento de constitución de la Organización.

b) Estándares relacionados

Esta herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- Nº 1: Paridad de trato.
- Nº 3: Derecho de información y comunicación.
- Nº 5: Asamblea General.
- Nº 6: Reglamento de la Asamblea General.
- Nº 7: Mecanismos de convocatoria.
- Nº 8: Reglas de votación y registro de miembros.
- Nº 9: Introducción de puntos de agenda.
- Nº 10: Derecho de voto.

Además, de acuerdo al tipo de Organización, se relaciona con los estándares complementarios:

- Nº S3: Participación de los accionistas.
- Nº S4: Cambio o toma de control.
- Nº S5: Derecho de representación.
- Nº C2: Derecho de postulación a distintos órganos de la Organización.
- Nº C4: Reparto de excedentes.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Reglamento de Asamblea General permite identificar que alberga el siguiente contenido o temática del mismo:

- Finalidad: se refiere a establecer la finalidad u objeto por la que se emite el Reglamento de Asamblea General.
- Aprobación y vigencia: se refiere a la forma en que se aprueba el Reglamento de Asamblea General y desde cuando es vigente
- Modificación: se refiere a los reglas para realizar modificaciones al Reglamento.
- Conformación y clases de Asambleas: se refiere a describir como se conforman las Asambleas e identificar y describir las distintas clases de asambleas que existen en la Organización incluyendo sus funciones y atribuciones, su oportunidad o periodicidad.
- Convocatoria de la Asamblea General: se refiere a establecer las reglas para convocar a las Asambleas Generales de Socios o Asociados.

- Contenido de la esquila: se refiere a establecer los requisitos mínimos que debe contener los anuncios de convocatorias para la realización de Asambleas Generales.
- Derecho de información: se refiere a establecer los mecanismos para que los Socios o Asociados ejerciten este derecho.
- Derecho de Asistencia: se refiere a que Socios o Asociados tienen derecho de asistir a cualquier clase de Asamblea
- Delegación y representación: se refiere a las reglas que se deben de seguir en caso el Socio o Asociado que puede ejercer el derecho de delegación quiera hacer uso del mismo y nombrar un representante.
- Organización e instalación de la Asamblea: se refiere a todas las actividades previas al inicio mismo de la Asamblea General que incluyen la verificación de la asistencia.
- Temas de Agenda: se refiere a la determinación de los temas para las Asambleas y los mecanismos para que los Socios o Asociados puedan introducir temas nuevos.
- Desarrollo de la Asamblea General: se refiere a todas las actividades que se desarrollan durante la Asamblea previas a la votación de las propuestas tales como la apertura de la sesión, la intervención de los Socios o Asociados.
- Votación de las propuestas: se refiere a como se lleva a cabo la votación presencial o a distancia, las formalidades que se deben cumplir, el número de votos necesario para lograr acuerdos.
- Acta de Asamblea: se refiere a describir como finaliza la Asamblea y el contenido del documento donde consta lo que ocurrió en la Asamblea y los acuerdos a los que se llega.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y el correspondiente desarrollo del Reglamento de Asamblea General, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:

- La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
- La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Finalidad:

- ¿Cuál es la finalidad de este Reglamento?
- ¿Cuál es su alcance?; ¿Qué tipo de reglas, procedimientos y mecanismos regula el Reglamento?
- ¿Cuál es la Normativa externa relevante para la emisión de este documento?
- ¿Existe algún responsable dentro de la Organización de interpretar el Reglamento de Asamblea General en caso de duda?

Aprobación y vigencia:

- ¿Quién aprueba el Reglamento de Asamblea General?
- ¿Cuál es el procedimiento para aprobar el Reglamento de Asamblea General?
- ¿Cuál es la vigencia del Reglamento de Asamblea General?

Modificación:

- ¿Quién puede solicitar la modificación o actualización del Reglamento de Asamblea General?
- ¿Cuándo se puede modificar o actualizar el Reglamento de Asamblea General?
- ¿Cuál es el procedimiento para modificar o actualizar del Reglamento de Asamblea General?

Conformación y clases de Asambleas Generales:

- ¿Quiénes conforman la Asamblea General?
- ¿Qué clases de Asambleas son establecidas en la Normativa externa?
- ¿Alguna de las clases de Asamblea identificada es obligatoria?
- ¿Cuáles son los asuntos que pueden ver cada uno cada una de las diferentes clases de Asambleas identificadas?
- ¿Cuál es la frecuencia de realización de cada una de las distintas clases de Asambleas identificadas?

Convocatoria de la Asamblea General:

- ¿Quién es responsable de convocar a las distintas clases de Asamblea General?
- ¿Cuándo se convocan las distintas clases de Asamblea General?
- ¿Qué medios se utiliza para convocar a Asamblea General?

- ¿Cuáles son las formalidades a observar en relación a las convocatorias para las distintas Asambleas de la Organización?
- ¿Están las formalidades de las convocatorias establecidas por la Normativa externa que regula la Organización?

Contenido de la esquila de la Convocatoria:

- ¿En base a qué Normativa interna o Externa, se realizan las convocatorias a las reuniones de la Asamblea General?
- ¿Qué tipo de reunión se está convocando? ¿Reunión ordinaria o extraordinaria? ¿Reunión presencia o no presencial? En caso de reuniones no presenciales indicar el medio por el que se realizará la reunión (telefónicamente, vía conferencia web, entre otros).
- ¿Cuándo se realizará la reunión de la Asamblea General?
- ¿A qué hora se iniciará a la reunión de la Asamblea General?
- ¿Dónde se desarrollará la reunión de la Asamblea General?
- ¿Quiénes tienen derecho de asistir a la reunión de la Asamblea General?
- ¿Cuáles son los temas de la agenda que se desarrollará en la reunión de la Asamblea General que se convoca?
- ¿Cómo y con qué plazo se pone a disposición de los Socios o Asociados la información necesaria para el desarrollo de la Asamblea General?
- ¿En qué fecha y lugar se emite la esquila de convocatoria?
- ¿Quiénes son los responsables de suscribir la esquila de convocatoria?

Derecho de Información:

- ¿Cuál es el procedimiento para solicitar información o aclaraciones de los asuntos comprendidos en la agenda propuesta?
- ¿A partir de qué fecha, y hasta cuándo, los Socios o Asociados pueden solicitar información o aclaraciones de los asuntos comprendidos en la agenda propuesta?
- ¿Quién, cómo, dónde y cuándo se entrega la información o aclaración solicitada por los Socios o Asociados?

Derecho de Asistencia:

- ¿Qué Socios o Asociados tienen derecho de asistir y participar de la Asamblea General?
- ¿Qué otras personas pueden asistir a la Asamblea General?
- ¿Quiénes tienen voz y voto en la Asamblea General?
- ¿La Organización permite la asistencia a la Asamblea a través de medios de comunicación a distancia en tiempo real?

- ¿Cuáles son las formalidades para asistir a la Asamblea a través de medios de comunicación a distancia en tiempo real?

Delegación y representación:

- ¿El derecho de asistencia a la Asamblea General es delegable?
- ¿Puede el Socio o Asociado tener más de un representante en la Asamblea General?
- ¿Puede el representante designado ser sustituido?
- ¿Qué requisitos debe cumplir el representante?
- ¿La representación es revocable? De ser positiva la respuesta, ¿Cómo se puede revocar una delegación efectuada?
- ¿La delegación que efectúan los Socios o Asociados es una delegación general o la delegación incluye las instrucciones del sentido de voto para cada punto de la agenda?
- ¿Pueden los Socios o Asociados delegar a los miembros de la Alta Gerencia?
- ¿Qué formalidades se deben cumplir para la delegación en funcionarios de Alta Gerencia?

Organización e instalación de la Asamblea General:

- ¿Cómo se constituye válidamente la Asamblea General en primera convocatoria?
- ¿La Normativa externa establece requisitos para la constitución de la Asamblea General?
- ¿Cómo se constituye válidamente la Asamblea General en segunda convocatoria?
- ¿Existen quóruns especiales dependiendo de los temas a tratarse en la Asamblea?
- ¿Quién, cómo y cuándo se verifica que los Socios o Asociados asistentes cumplen con el quórum para sesionar válidamente conforme a la Normativa interna o Externa que regula a la Organización?
- ¿Dónde se lleva a cabo la Asamblea General?
- ¿Quiénes forman parte de la Mesa de la Asamblea General?
- ¿Quién preside la Asamblea General?
- ¿Cuáles son las funciones del presidente de la Asamblea General?
- ¿Cómo se declara instalada la Asamblea General?

Temas de Agenda:

- ¿Cuáles son los temas de agenda a desarrollar en la Asamblea General?
- ¿Quién puede solicitar la inclusión de temas de agenda?
- ¿En qué momento se puede solicitar la inclusión de temas de agenda?
- ¿Cuál es el procedimiento para solicitar la inclusión de temas de agenda?

Desarrollo de la Asamblea:

- ¿Cómo se desarrolla la Asamblea desde que se instala válidamente hasta el momento de la votación?
- ¿Qué deben hacer los Socios o Asociados que deseen intervenir en la Asamblea o solicitar información o aclaraciones respecto de los puntos de agenda?
- ¿Qué deben hacer los Socios o Asociados que deseen que su intervención conste en el acta de la Asamblea?
- ¿Se puede atender las solicitudes de información con posterioridad a la realización de la Asamblea?
- ¿Los Socios o Asociados pueden introducir propuestas relacionadas a los puntos de agenda durante sus intervenciones?

Votación de las propuestas:

- ¿Quiénes pueden votar?
- ¿Las propuestas son votadas separadamente o en conjunto?
- ¿Cómo votan los Socios o Asociados presentes, los representantes presentes o delegados debidamente acreditados?
- ¿Cómo y cuándo votan a distancia los Socios o Asociados o sus representantes o los delegados?
- ¿Qué formalidades deben de cumplirse para considerar el voto a distancia?
- ¿En qué casos se puede dejar sin efecto el voto emitido a distancia?
- ¿Los Socios o Asociados pueden solicitar que se deje constancia expresa del sentido de voto?
- ¿Cuántos votos se requieren para aprobar una propuesta y lograr un acuerdo?
- ¿La Normativa externa establece máximo o mínimos de votos para lograr acuerdos?
- ¿Quién declara aprobado los acuerdos?
- ¿Quiénes son los obligados con los acuerdos aprobados en Asamblea General?

Acta de Asamblea General:

- ¿Quién declara finalizada la Asamblea?
- ¿Dónde se recogen los acuerdos adoptados?
- ¿Cuál es la información mínima que debe contener las actas de Asamblea General?
- ¿Quién es el responsable de custodiar mantener las actas de la Asamblea General?
- ¿Qué obligaciones de inscripción o publicidad de los acuerdos adoptados establece la Normativa externa?

Seguimiento y Supervisión:

- ¿Qué persona o instancia es responsable de supervisar que se cumpla con lo dispuesto en el Reglamento?
- ¿Qué persona o instancia es responsable de hacer seguimiento a los acuerdos adoptados en las Asambleas?

e) Ejemplos de generación de contenidos de la herramienta

Finalidad:

¿Cuál es la finalidad de este Reglamento?	
S	<i>La finalidad del Reglamento es señalar establecer las reglas, procedimientos y mecanismos para el funcionamiento de la Asamblea General facilitando la participación y ejercicio de los Socios o Asociados.</i>
C	
A	
¿Qué reglas, procedimientos y mecanismos regula el Reglamento?	
S	<i>Las reglas para el ejercicio de los correspondientes derechos políticos y reglas de funcionamiento de convocatoria, preparación, información, concurrencia y desarrollo de la Asamblea General.</i>
C	
A	
¿Cuál es la Normativa externa relevante para la emisión de este documento?	
S	<i>La base legal del Reglamento son la Normativa externa y los Estatutos de la Organización.</i>
C	
A	<i>La base legal del Reglamento son los Estatutos de la Organización.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 6: Reglamento de la Asamblea General.

Para sociedades:

“El presente Reglamento tiene por objeto determinar los principios de actuación de la Junta General de la Sociedad, así como las reglas de funcionamiento de su convocatoria, preparación, información, concurrencia y desarrollo y el ejercicio de los correspondientes derechos políticos con ocasión de su convocatoria y celebración, todo ello con arreglo a lo previsto en la Ley de Sociedades vigente, normas complementarias y en los Estatutos”.

Para cooperativas:

“El presente Reglamento tiene por finalidad normar la dirección, conducción o desarrollo de la Asamblea General de Socios o Delegados de conformidad con lo dispuesto por la Ley de Cooperativas vigente, normas complementarias, Estatuto y demás disposiciones legales sobre la materia”.

Para asociaciones:

“El presente Reglamento tiene por finalidad normar la Organización y funcionamiento de las Asambleas Generales de conformidad con lo dispuesto en los Estatutos de la Asociación”.

Derecho de Información:

¿Cuál es el procedimiento para solicitar información o aclaraciones de los asuntos comprendidos en la agenda propuesta?	
S	<i>Las solicitudes de información podrán realizarse mediante la esquila de convocatoria, la entrega de la petición en el domicilio social o mediante su envío a la Sociedad por correspondencia postal o por medios de comunicación electrónica dirigidos a la dirección que especifique la esquila correspondiente dentro de la forma y plazo establecidos. La página web de la Sociedad detallará las explicaciones pertinentes para el ejercicio del derecho de información.</i> <i>Adicionalmente, se incorporará en la página web la siguiente información:</i> • <i>Modelo de documentos que deban emplearse para efectuar delegaciones de voto;</i> • <i>Información sobre el lugar donde vaya a celebrarse la Junta, describiendo en su caso la forma de acceso a la sala;</i> • <i>Descripción de los mecanismos de delegación de voto o de votación a distancia que puedan ser utilizados;</i> • <i>Anuncio de la convocatoria;</i> • <i>Número total de acciones y derechos de voto en la fecha de la convocatoria, desglosados por clases de acciones;</i> • <i>Documentos que se presentarán a la Junta General, informes de administradores, auditores y expertos independientes;</i> • <i>Texto completo de las propuestas de acuerdo, o en su caso, informe de los órganos competentes explicando los puntos del orden del día, incluyendo, si las hubiere, las propuestas de acuerdo presentadas por los accionistas.</i>
	<i>Para ejercer su derecho de información, los Socios deben acercarse al local de la Cooperativa y solicitar dicha información al secretario del Consejo de</i>

	<i>Administración o del Consejo de Vigilancia.</i>
A	<i>Los asociados se acercan al local de la asociación y solicitan información.</i>
¿Qué plazo se contempla para que los Socios o Asociados puedan solicitar información o aclaraciones de los asuntos comprendidos en la agenda?	
S	<i>Los accionistas podrán solicitar por escrito las informaciones o aclaraciones que consideren pertinentes desde el mismo día de publicación de la convocatoria de la Junta General y hasta el quinto día anterior, inclusive, al previsto para su celebración en primera convocatoria.</i>
C	<i>Los Socios tienen disponible la información desde la fecha de la convocatoria en el local de la Cooperativa. Asimismo, los Socios pueden solicitar expresamente el envío de dicha información a sus domicilios.</i>
A	<i>Los asociados tienen disponible la información desde la fecha de la convocatoria en el local de la Asociación.</i>
¿Quién, cómo, dónde y cuándo se entrega la información o aclaración solicitada por los Socios o Asociados?	
S	<i>El directorio es el obligado a entregar la información válidamente solicitada en la forma y dentro de los plazos establecidos en la Normativa interna y externa. Este órgano puede facultar a los Directores o a su Secretario para que en su nombre y representación respondan las solicitudes de información recibidas. Las solicitudes validas de información realizadas por escrito y las contestaciones se incluirán en la página web corporativa.</i> <i>No se entregará información si se determina que su publicidad puede perjudicar, a juicio del presidente del directorio, los intereses sociales; pueda ser considerada abusiva o contraria al principio de igualdad de trato que corresponde entre todos los accionistas; ha sido declarada confidencial o reservada; se encuentra ya disponible en la web; o existe una restricción legal o estatutaria.</i>
C	<i>La entrega de la información o envío de la misma es responsabilidad de quienes suscriben la convocatoria (presidente y secretario de Consejo de Administración). La solicitud podrá atenderse en la misma sesión.</i>
A	<i>La entrega de la información es responsabilidad de quién realiza la convocatoria y puede ser efectuada durante la misma sesión.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 3: Derecho de Información y comunicación.

Para sociedades:

“Las solicitudes de información podrán realizarse mediante la esquila de convocatoria, la entrega de la petición en el domicilio social o mediante su envío a la Sociedad por correspondencia postal o por medios de comunicación electrónica dirigidos a la dirección que especifique la esquila correspondiente dentro de la forma y plazo establecidos. La página web de la Sociedad detallará las explicaciones pertinentes para el ejercicio del derecho de información.

Adicionalmente, se incorporará en la página web la siguiente información:

- *Modelo de documentos que deban emplearse para efectuar delegaciones de voto;*
- *Información sobre el lugar donde vaya a celebrarse la Junta, describiendo en su caso la forma de acceso a la sala;*
- *Descripción de los mecanismos de delegación de voto o de votación a distancia que puedan ser utilizados;*
- *Anuncio de la convocatoria;*
- *Número total de acciones y derechos de voto en la fecha de la convocatoria, desglosados por clases de acciones;*
- *Documentos que se presentarán a la Junta General, informes de administradores, auditores y expertos independientes;*
- *Texto completo de las propuestas de acuerdo, o en su caso, informe de los órganos competentes explicando los puntos del orden del día.*

Los accionistas podrán solicitar por escrito las informaciones o aclaraciones que consideren pertinentes desde el mismo día de publicación de la convocatoria de la Junta General y hasta el quinto día anterior, inclusive, al previsto para su celebración en primera convocatoria.

El directorio es el obligado a entregar la información válidamente solicitada en la forma y dentro de los plazos establecidos en la Normativa interna y Normativa externa. Este órgano puede facultar a los Directores o a su Secretario para que en su nombre y representación respondan las solicitudes de información recibidas. Las solicitudes validas de información realizadas por escrito y las contestaciones se incluirán en la página web corporativa.

No se entregará información si se determina que su publicidad puede perjudicar, a juicio del presidente del directorio, los intereses sociales; pueda ser considerada abusiva o

contraria al principio de igualdad de trato que corresponde entre todos los accionistas; ha sido declarada confidencial o reservada; se encuentra ya disponible en la web; o existe una restricción legal o estatutaria”.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 3: Derecho de Información y comunicación.

Para cooperativas

“Para ejercer su derecho de información, los Socios deben acercarse al local de la Cooperativa y solicitar dicha información al secretario del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia.

Los Socios tienen disponible la información desde la fecha de la convocatoria en el local de la Cooperativa. Asimismo, los Socios pueden solicitar expresamente el envío de dicha información la pueden enviar a sus domicilios.

La entrega de la información o envío de la misma es responsabilidad de quienes suscriben la convocatoria (presidente y secretario de Consejo de Administración). La solicitud podrá atenderse en la misma sesión. ”

Ejemplo 3: No cumple con el estándar N° 3: Derecho de información y comunicación.

Para Asociación

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 3: Derecho de información y comunicación; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.19. Reglamento del Órgano de Dirección:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta establece las reglas o normas específicas que estipulan la conformación, funciones, atribuciones y forma de funcionamiento del Órgano de Dirección, de conformidad con la Normativa interna y externa que regula a dicho órgano.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- Objetivos de la Organización.

- N° 11: Funciones y competencias.
- N° 12: Reglamento del Órgano de Dirección.
- N° 13: Conformación del Órgano de Dirección.
- N° 14: Nombramiento y reelección de Directores.
- N° 15: Desvinculación de Directores.
- N° 16: Retribución del Órgano de Dirección.
- N° 17: Evaluación del Órgano de Dirección.
- N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.
- N° 19: Reuniones del Órgano de Dirección.
- N° 21: Comités del Órgano de Dirección.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Reglamento del Órgano de Dirección permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objeto: se refiere a establecer la finalidad por la que se emite el Reglamento del Órgano de Dirección.
- Funciones del Órgano de Dirección: se refiere a detallar las funciones y atribuciones del Órgano de Dirección.
- Conformación del Órgano de Dirección: se refiere a describir como se encuentra conformado el Órgano de Dirección.
- Inducción del Órgano de Dirección: se refiere a establecer las reglas, procedimientos y responsables para el proceso de inducción de los Directores.
- Impedimentos para ser Director: se refiere a detallar cuáles son los impedimentos para que una persona sea Director.
- Perfiles de Directores: se refiere a describir las características que la Organización considera para que una persona sea Director.
- Director Independiente: se refiere a describir las características que tiene una persona para que sea Director Independiente de la Organización, así como detallar los mecanismos para su verificación y supervisión.
- Vacancia del director: se refiere a detallar cuales son las causales que determinan la vacancia o cese de un Director y definir las medidas en caso se produzca dicha vacancia o cese.
- Retribución del Órgano de Dirección: se refiere a detallar cuales son los criterios que establece la Organización para determinar la remuneración del Órgano de Dirección.
- Del presidente, vicepresidente y Secretario: se refiere a describir las funciones del presidente, vicepresidente y secretario del Órgano de Dirección, así como establecer el procedimiento y perfiles para su designación.

- De los comités del directorio: se refiere a detallar cuales son los comités permanente del Órgano de Dirección, así como establecer el procedimiento y perfiles para su conformación.
- De los deberes y derechos del Órgano de Dirección: se refiere a detallar cuáles son los deberes y derechos del Órgano de Dirección, así como establecer las consecuencias en caso de incumplimiento de un deber y las medidas que adopta la Organización para el ejercicio de un derecho.
- Funcionamiento del Órgano de Dirección: se refiere a establecer las reglas que permitan el desarrollo de las reuniones del Órgano de Dirección.
- De la convocatoria a reuniones del Órgano de Dirección: se refiere a establecer las reglas y requisitos mínimos que debe contener las convocatorias para reuniones del Órgano de Dirección.
- De las actas del Órgano de Dirección: se refiere a describir el contenido mínimo legal y el establecido por la Organización, que debe contener el acta de sesiones del Órgano de Dirección.
- Del presupuesto del Órgano de Dirección: se refiere a establecer las reglas para la determinación del presupuesto del Órgano de Dirección, así como los mecanismos para el uso efectivo de dicho presupuesto.
- De la contratación de asesores externo: se refiere a establecer las reglas para que los Directores puedan hacer ejercicio de su derecho de contratar asesores externos.
- De la evaluación del Órgano de Dirección: se refiere a establecer las reglas, plazos y responsables para el proceso de evaluación del Órgano de Dirección.
- Del Cumplimiento del Reglamento del directorio: se refiere a establecer la vinculación del Reglamento del Órgano de Dirección para los Directores y demás miembros de la Organización.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Reglamento del Órgano de Dirección, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.

- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objeto:

- ¿Cuál es la finalidad del Reglamento del Órgano de Dirección?
- ¿Cuál es la base legal por la cual se emite este Reglamento del Órgano de Dirección?

Funciones y Competencias:

- ¿Cuáles son las funciones del Órgano de Dirección, establecidas en las Normativa externa?
- Además de las funciones legales, ¿Qué otras funciones son responsabilidad del Órgano de Dirección?
- ¿Es función del Órgano de Dirección los temas relacionados a la estrategia corporativa de la Organización? De ser afirmativa la respuesta, incluir dicha función en la lista de funciones antes señaladas.
- ¿El Órgano de Dirección es el encargado de proponer y/o aprobar las Políticas de designación, remuneración, evaluación y cese de sus miembros y la Alta Gerencia? (De ser afirmativa la respuesta, incluir dicha función en la lista de funciones antes señaladas).
- ¿El Órgano de Dirección es el encargado de identificar los riesgos en la Organización, así como la aprobación de la Política de gestión integral de riesgos correspondientes con la aprobación de los límites de tolerancia al riesgo? De ser afirmativa la respuesta, incluir dicha función en la lista de funciones antes señaladas.
- ¿Los aspectos relacionados a Gobernanza como el establecimiento de medidas y supervisión de las prácticas adoptadas, son facultad del Órgano de Dirección? De ser afirmativa la respuesta, incluir dicha función en la lista de funciones antes señaladas.
- ¿Tiene dentro de sus funciones las supervisiones de las normas éticas y de conducta emitidas por la Organización; así como, la supervisión del cumplimiento de otras Normas Internas o Normas Externas? De ser afirmativa la respuesta, incluir dicha función en la lista de funciones antes señaladas.
- ¿El Órgano de Dirección tiene como función la supervisión de los sistemas de control interno y la revisión de los estados financieros de la Organización? De ser afirmativa la respuesta, incluir dicha función en la lista de funciones antes señaladas.

- ¿La aprobación y supervisión de los planes de sucesión de cargos críticos es función del Órgano de Dirección? De ser afirmativa la respuesta, incluir dicha función en la lista de funciones antes señaladas.
- ¿La designación del auditor interno, así como la aprobación y supervisión de sus planes de trabajo anual es función del Órgano de Dirección? De ser afirmativa la respuesta, incluir dicha función en la lista de funciones antes señaladas.

Conformación del Órgano de Dirección:

- ¿Quién es el responsable de designar a los Directores, según lo establecido en la Normativa externa?
- ¿Quién es el responsable de pre-seleccionar a los candidatos a Director y proponerlos para su designación o no? En caso no existan responsables para pre-seleccionar candidatos, la Organización puede decidir no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.
- ¿Cuántos miembros como mínimo y máximo integran el Órgano de Dirección, existen restricciones legales al respecto?
- ¿El Órgano de Dirección cuenta con Directores suplentes y/o alternos? En caso no se cuente con estos, indicar de forma expresa en el contenido de la herramienta.
- ¿Cuál es el plazo para que un Director sea Director?

Director Independiente:

Responder las siguientes preguntas solo en caso la Organización cuente o tenga previsto incluir en su Órgano de Dirección a Directores Independientes, en caso no considere este tema la Organización puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.

- ¿Cuáles son las características legales para ser Director Independiente?
- ¿Adicional a las características legales, cuáles son las características establecidas por la Organización para considerar a un Director como independiente?
- ¿Cuántos Directores del Órgano de Dirección son independientes? En caso no existan Directores independientes, la Organización puede decidir no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.
- ¿Qué medidas adopta la Organización a fin de verificar que el Director seleccionado cumple con los requisitos para ser Director Independiente?
- ¿Cuáles son las responsabilidades en caso un Director acepte el cargo de Director Independiente a pesar que no cumple con los requisitos establecidos por la Organización?

- ¿Qué procedimiento sigue la Organización en caso detecte que un Director Independiente no cumple con el perfil establecido por la Organización?
- ¿Quién es el responsable en la Organización encargado de pre-seleccionar y proponer a los candidatos como Director Independiente; así como, supervisar que los Directores Independientes seleccionados mantengan su condición como tal?

Impedimentos para ser Director:

- ¿Cuáles son los impedimentos establecidos en la Normativa externa para que una persona sea Director?
- ¿Qué consideraciones adicionales establece la Organización como impedimentos para ser Directores? En caso la Organización no considere aspectos adicionales puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.
- ¿Qué medida adopta el Órgano de Dirección para verificar si un Director se encuentra en los impedimentos establecidos por la Organización?
- ¿Cuáles son las responsabilidades en caso un Director acepte el cargo de director a pesar de estar impedido para ello?
- ¿Qué procedimiento sigue la Organización en caso detecte que un Director se encuentra dentro de los impedimentos para ocupar el cargo?

De los perfiles a miembros al Órgano de Dirección:

Responder las siguientes preguntas solo en caso la Organización cuente o tenga previsto establecer perfiles para los Directores, en caso no considere este tema la Organización puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.

- ¿Cuáles son las competencias, formación profesional y experiencia para que una persona sea Director?
- ¿Cuál es el órgano de la Organización encargado de proponer los perfiles y sus actualizaciones para Directores; así como, supervisar que los Directores cumplan con los perfiles establecidos?

Inducción de Directores:

Responder las siguientes preguntas solo en caso la Organización cuente o tenga previsto establecer inducciones para los Directores, en caso no considere este tema la Organización puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.

- ¿Qué medidas adopta la Organización para realizar el proceso de inducción a los Directores?
- ¿Quién es el responsable de realizar el proceso de inducción de los Directores?

- ¿Qué Directores están obligados a realizar el proceso de inducción?

Retribución del Órgano de Dirección:

Responder las siguientes preguntas solo en caso la Organización otorgue o tenga previsto otorgar al Órgano de Dirección una retribución, en caso no considere este tema la Organización puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.

- ¿Quién es el responsable de aprobar la remuneración del Órgano de Dirección?
- ¿Quién es el responsable de proponer los criterios para la remuneración del Órgano de Dirección, así como proponer las actualizaciones de ser el caso? En caso no exista un responsable, la Organización puede optar por no considerar este aspecto en la redacción de la herramienta.
- ¿Se consideran aspectos para una remuneración fija y/o variable? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.
- En caso la respuesta a la pregunta anterior sea positiva ¿Qué variables considera la Organización para establecer la remuneración fija y/o variable del Órgano de Dirección?
- ¿La Organización publicita los criterios para la remuneración del Órgano de Dirección; así como, la remuneración global de este Órgano? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no considerar este aspecto en la redacción de la herramienta. En caso la respuesta sea positiva ¿qué medios o mecanismos utiliza para publicitar?

Desvinculación del Director:

- ¿Cuáles son las causas legales que originan el cese o vacancia de un Director? Adicional a las causas legales ¿Cuáles son las causales adicionales de cese o vacancia que establece la Organización?
- ¿Cuál es el procedimiento que sigue la Organización en caso del cese o vacancia de uno o más Directores?
- ¿Quién es el responsable de proponer las causales de cese o vacancia de Directores? En caso no exista un responsable, la Organización puede optar por no considerar este aspecto en la redacción de la herramienta.
- ¿Quién es el responsable de solicitar el cese o vacancia de algún Director, en caso incurra en las causales establecidas por la Organización? y ¿Cuál es el procedimiento para ello? En caso no exista un responsable, la Organización puede optar por no considerar este aspecto en la redacción de la herramienta.

Del presidente, vicepresidente y secretario:

Responder las siguientes preguntas solo en caso la Organización tenga u opte por tener estos cargos, en caso no considere este tema la Organización puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.

- ¿Quién es el responsable de designar al presidente, vicepresidente y Secretario del Órgano de Dirección?
- ¿Cuándo se realiza la designación del presidente, vicepresidente y Secretario del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son los perfiles adicionales que establece la Organización para que un Director designado asuma el rol de presidente o vicepresidente del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son los requisitos para que una persona asuma el rol de Secretario del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son las facultades del presidente del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son las facultades del vicepresidente del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son las facultades del Secretario del Órgano de Dirección?

De los comités del Órgano de Dirección:

Responder las siguientes preguntas solo en caso la Organización tenga u opte por tener comités de apoyo, en caso no considere este tema la Organización puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.

Cabe precisar que en esta sección se abordan los temas generales para la conformación de los comités. En la herramienta denominada “Reglamento de comités” se abordaran por cada comité en específico los temas relacionados a su conformación, funciones, atribuciones y forma de funcionamiento.

- ¿Cuál es la finalidad de constituir comités del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son los comités permanentes del Órgano de Dirección?
- ¿Qué quórum se requiere para la designación de los miembros del comité?
- ¿Dónde se regula el funcionamiento y funciones de los comités?
- ¿Qué funciones del Órgano de Dirección no pueden ser objeto de delegación en los comités?

De los deberes y derechos del Órgano de Dirección:

- ¿Cuáles son los deberes que el Órgano de Dirección debe cumplir para el desarrollo de sus facultades?
- ¿Qué medidas adopta la Organización en caso uno o más Directores o el Órgano de Dirección en conjunto incumple con los deberes establecidos?
- ¿Cuáles son los derechos de los Directores y el Órgano de Dirección?
- ¿Qué medidas adopta la Organización a fin que los Directores ejerzan sus derechos como tal?

Funcionamiento del Órgano de Dirección:

- ¿Con qué frecuencia se reúne el Órgano de Dirección?
- ¿El Órgano de Dirección establece un plan de trabajo y cronograma anual de reuniones? De ser el caso ¿El calendario anual incluye fecha, lugar, hora de inicio, tiempo estimado y los puntos de agenda a tratar en cada reunión?
- ¿Quiénes pueden asistir a las reuniones del Órgano de Dirección? ¿Los invitados a las reuniones del Órgano de Dirección cuentan con voz y voto?
- ¿Cuáles son las reglas establecidas por el Órgano de Dirección para el desarrollo de sus reuniones?

De la Convocatoria a reuniones del Órgano de Dirección:

- ¿Quién es el responsable de realizar las convocatorias a las reuniones del Órgano de Dirección?
- ¿Qué medios se utilizan para realizar las convocatorias a las reuniones del Órgano de Dirección?
- ¿Cuál es el plazo de anticipación en el que se realiza la convocatoria a reuniones del Órgano de Dirección?
- ¿Qué aspectos como mínimo debe contener la convocatoria a reuniones del Órgano de Dirección?
- ¿Qué documentos se adjunta a las convocatorias?
- ¿Cuál es el plazo para el envío de información, a los Directores, sobre los puntos tratados en la agenda?

De las actas del Órgano de Dirección:

- ¿Cuál es la información mínima que debe contener las actas del Órgano de Dirección?
- ¿Qué medio físico es utilizado para dejar constancia de un acta de reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Qué medidas adopta la Organización en caso un acta adolezca de inexactitudes y omisiones?

- ¿Quién es el responsable de tomar las firmas de los asistentes a la reunión del Órgano de Dirección?

Del presupuesto del Órgano de Dirección:

- ¿El presupuesto del Órgano de Dirección forma parte del presupuesto anual de la Organización?
- ¿Quién es el responsable de asignar los recursos del presupuesto del Órgano de Dirección?
- ¿Cuál es la responsabilidad del Órgano de Dirección respecto al presupuesto anual?

De la evaluación del Órgano de Dirección:

Responder las siguientes preguntas solo en caso la Organización realice o decida realizar evaluaciones al Órgano de Dirección, en caso no considere este tema la Organización puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.

- ¿Con que frecuencia se realiza las evaluaciones al Órgano de Dirección y a cada uno de sus miembros?
- ¿La Organización intercala las autoevaluaciones con evaluaciones por asesores externos? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.
- En caso la respuesta la pregunta anterior sea positiva, responder la siguiente pregunta: ¿Cada cuánto tiempo realiza evaluaciones por asesores externos?
- ¿La Organización divulga los resultados de las evaluaciones del Órgano de Dirección? En caso la respuesta sea negativa la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.
- En caso la respuesta a la anterior pregunta sea afirmativa responder la siguiente pregunta: ¿Qué medios utiliza la Organización para divulgar los resultados de las evaluaciones del Órgano de Dirección?
- ¿Quién es el responsable de coordinar las evaluaciones del Órgano de Dirección?

Del Cumplimiento del Reglamento del Órgano de Dirección:

- ¿Qué medidas adopta la Organización en caso de incumplimiento del Reglamento del Órgano de Dirección?
- ¿Cuál es la responsabilidad de los Directores respecto al Reglamento del Órgano de Dirección?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Inducción de Directores:

¿Qué medidas adopta la Organización para realizar el proceso de inducción a los Directores?	
S	<i>La Organización cuenta con un programa de inducción.</i>
C	
A	
¿Quién es el responsable de realizar el proceso de inducción de los Directores?	
S	<i>El comité de nombramiento y retribuciones diseña el programa de inducción y delega en la administración de la Organización la ejecución del programa.</i>
C	<i>El Consejo de Administración diseña el programa de inducción y delega en la administración de la Organización la ejecución del programa.</i>
A	<i>La Junta Directiva diseña el programa de inducción y delega en la administración de la Organización la ejecución del programa.</i>
¿Qué Directores están obligados a realizar el proceso de inducción?	
S	<i>Todos aquellos que ingresan por primera vez a formar parte del Órgano de Dirección.</i>
C	
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento del estándar N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección

Para sociedades:

“El directorio cuenta con un programa formal de inducción, diseñado por el comité de Nominación y Retribuciones y cuya ejecución podrá ser delegado a la administración de la sociedad. Todos aquellos nuevos miembros del directorio deben realizar este proceso de inducción”.

Para cooperativas:

“El Consejo de Administración cuenta con un programa formal de inducción, diseñado por dicho órgano y cuya ejecución podrá ser delegado a la administración de la Cooperativa.

Todos aquellos nuevos miembros del Consejo de Administración deben realizar este proceso de inducción”.

Para asociaciones:

“La Junta Directiva cuenta con un programa formal de inducción, diseñado por dicho órgano y cuya ejecución podrá ser delegado a la administración de la Asociación. Todos aquellos nuevos miembros de la Junta Directiva deben realizar este proceso de inducción”.

Retribución del Órgano de Dirección:

¿Quién es el responsable de aprobar la remuneración del Órgano de Dirección?	
S	<i>La Junta General de Accionistas.</i>
C	<i>La Asamblea General de Socios o Asociados.</i>
A	<i>La asociación no otorga retribución a sus Directores.</i>
¿Se consideran aspectos para una remuneración fija y/o variable? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.	
S	<i>La sociedad si considera una remuneración fija y variable.</i>
C	<i>La cooperativa solo considera una remuneración fija.</i>
A	<i>La asociación no otorga retribución a sus Directores.</i>
En caso la respuesta a la pregunta anterior sea positiva ¿Qué variables o conceptos considera la Organización para establecer la remuneración fija y/o variable del Órgano de Dirección?	
S	<i>La Organización otorga la retribución en función al desempeño de estos. No se considera remuneración adicional en caso haya participación de cualquier miembro de la administración en el Órgano de Dirección y deba atender algún tema específico de la Orden del Día de la sesión.</i>
C	<i>La asociación no otorga retribución a sus Directores.</i>
¿Quién es el responsable de proponer los criterios para la remuneración del Órgano de Dirección, así como proponer las actualizaciones de ser el caso? En caso no exista un responsable, la Organización puede optar por no considerar este aspecto en la redacción de la herramienta.	
S	<i>El comité de Nombramiento o Remuneraciones o el que haga sus veces.</i>
C	<i>No existe un responsable para proponer criterios de remuneración.</i>
A	<i>La asociación no otorga retribución a sus Directores.</i>
¿La Organización publicita los criterios para la remuneración del Órgano de Dirección; así como la remuneración global de este Órgano? En caso la respuesta sea negativa, la	

Organización puede optar por no considerar este aspecto en la redacción de la herramienta. En caso la respuesta sea positiva ¿qué medios o mecanismos utiliza para publicitar?

S	<i>La sociedad sí publicita los criterios y la remuneración global del directorio, a través de la página web y en el Informe anual de Gobernanza.</i>
C	<i>La cooperativa no publicita los criterios de remuneración y la remuneración global de la junta directiva.</i>
A	<i>La asociación no otorga remuneración a sus Directores.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 16: “Retribución del Órgano de Dirección.

Para sociedades:

“El cargo de Director es remunerado. Con arreglo a las previsiones estatutarias la retribución del Director es aprobado por la Junta General de Accionistas. La sociedad considera una remuneración fija y variable para el cargo de Director en función de su dedicación y pertenencia a los distintos comités del directorio.

En ese sentido, la retribución de los Directores de la sociedad se compone de los siguientes conceptos retributivos: (i) dietas por asistencia a las sesiones del directorio, (ii) dietas por asistencia a las reuniones de los comités del directorio y (iii) participación en beneficios. La participación de cualquier miembro de la administración en el directorio con el propósito de atender algún tema específico de la Orden del Día de la sesión, no tendrá una compensación distinta a la que percibe por el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

La compensación económica corresponde a la propuesta por el comité de Nominación y Retribuciones, aprobada por la Junta General de Accionistas.

La sociedad divulgará los criterios de retribución y las percepciones globales de los Directores en la página web de la sociedad y en el informe anual que el comité de Nominación y Retribuciones rendirá a la Junta General de Accionistas.”

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 16: Retribución del Órgano de Dirección.

Para cooperativas:

“El cargo de Director es remunerado. Con arreglo a las previsiones estatutarias la retribución del Director es aprobado por la Asamblea General de Asociados. La cooperativa considera solo una remuneración fija para el cargo de director en función de su dedicación. En ese sentido la retribución de los Directores de la cooperativa se compone por dietas de asistencia a las sesiones del directorio.

La participación de cualquier miembro de la administración en el Consejo de Administración con el propósito de atender algún tema específico de la orden del día de la sesión, no tendrá una compensación distinta a la que percibe por el desarrollo y cumplimiento de sus funciones”.

Ejemplo 3: No cumple con el Estándar N° 16: Retribución del Órgano de Dirección.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 16: Retribución del Órgano de Dirección; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Comités del Órgano de Dirección:

¿Cuál es la finalidad de constituir comités del Órgano de Dirección?	
S	Servir como órgano de apoyo del directorio para la evaluación, revisión, ejecución o deliberación de los actos que se les delegue.
C	
A	No cuenta con comités de apoyo.
¿Cuáles son los comités permanentes del Órgano de Dirección?	
S	Comité de auditoría. Comité de riesgos. Comité de Nombramiento y Retribuciones.
C	Comité de auditoría. Comité de riesgos.
A	No cuenta con comités de apoyo.
¿Qué quórum se requiere para la designación de los miembros del comité?	
S	Dos terceras partes.
C	
A	No cuenta con comités de apoyo.
¿Dónde se regula el funcionamiento y funciones de los comités?	
S	Los comités cuentan con un Reglamento que regula sus funciones y funcionamiento.

C	
A	<i>No cuenta con comités de apoyo.</i>
¿Qué funciones del Órgano de Dirección no pueden ser objeto de delegación en los comités?	
S	<i>Rendición de cuentas, presentación de estados financieros, facultades que la Asamblea General de Socios o Asociados concedan al Órgano de Dirección, salvo autorización expresa.</i>
C	
A	<i>No cuenta con comités de apoyo.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del al estándar N° 21: Comités del Órgano de Dirección.

Para sociedades:

“Los comités sirven como órgano de apoyo del directorio para la evaluación, revisión, ejecución o deliberación de los actos que se les delegue. En ese sentido el directorio cuenta con tres comités permanentes:

- *Comité de auditoría.*
- *Comité de riesgos.*
- *Comité de Nominación y Retribuciones.*

La delegación permanente de alguna facultad del directorio y la designación de los Directores que hayan de ejercerla, requiere del voto favorable de las dos terceras partes de los miembros del directorio y las reglas de funcionamiento y funciones que rigen a estos comités están establecidas en el Reglamento de comités aprobado por el directorio.

En ningún caso podrá ser objeto de delegación la rendición de cuentas y la presentación de estados financieros a la Junta General de Accionistas, ni las facultades que ésta conceda al directorio, salvo que ello sea expresamente autorizado por la Junta General de Accionistas”.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 21: Comités del Órgano de Dirección.

Para cooperativas:

“Los comités sirven como órgano de apoyo del Consejo de Administración para la evaluación, revisión, ejecución o deliberación de los actos que se les delegue. En ese sentido el Consejo de Administración cuenta con dos comités permanentes:

- *Comité de auditoría.*

- *Comité de riesgos.*

La delegación permanente de alguna facultad del Consejo de Administración y la designación de los Directores que hayan de ejercerla, requiere del voto favorable de las dos terceras partes de los miembros del Consejo de Administración y las reglas de funcionamiento y funciones que rigen a estos comités están establecidas en el Reglamento de comités aprobado por el Consejo de Administración.

En ningún caso podrá ser objeto de delegación la rendición de cuentas y la presentación de estados financieros a la Asamblea General de Socios o Asociados, ni las facultades que ésta conceda al Consejo de Administración, salvo que ello sea expresamente autorizado por la Asamblea General de Socios o Asociados”.

Ejemplo 3: No cumple con el estándar N° 21: Comités del Órgano de Dirección.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 21 comités del Órgano de Dirección; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.20. Reglamento de comité de auditoría:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Reglamento de comité de auditoría es el conjunto de reglas o normas específicas que estipulan la conformación, funciones, atribuciones y forma de funcionamiento del comité, de conformidad con la Normativa interna y Normativa externa que regula a dicho órgano.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 17: Evaluación del Órgano de Dirección.
- N° 21: Comités del Órgano de Dirección.
- N° 31: Comité de auditoría.
- N° 32: auditoría Interna.
- N° 33: auditoría Externa.

Asimismo, la herramienta se relaciona con el estándar complementario N° C6: Relación del consejo de vigilancia y comités del Órgano de Dirección.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Reglamento de comité de auditoría permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objeto: se refiere a establecer la finalidad por la que se emite el Reglamento.
- Funciones y competencias del comité de auditoría: se refiere a detallar las funciones y atribuciones del comité.
- Conformación del comité de auditoría: se refiere a describir como se encuentran conformado el comité.
- Funcionamiento del comité de auditoría: se refiere a establecer las reglas que permitan el desarrollo de las reuniones del comité.
- Convocatorias del comité de auditoría: se refiere a establecer las reglas y requisitos mínimos que debe contener las convocatorias para sesiones del comité.
- Adopción de acuerdos: se refiere a describir como se toman acuerdos al interior del comité de auditoría.
- Actas del comité de auditoría: se refiere a describir el contenido mínimo establecido por la Organización que debe contener el acta de sesiones del comité.
- Asistencia al comité de auditoría: se refiere a la participación de invitados a las sesiones del comité.
- Conflicto de interés: se refiere a las medidas que deben tomar los miembros del comité de auditoría en caso tengan conflictos de interés con los encargos que tienen.
- Reportes al Órgano de Dirección, autoevaluación y evaluación de desempeño: se refiere a la mecánica y medios de reporte del comité de auditoría al directorio y del establecimiento de plazos y responsables para el proceso de auto evaluación y evaluación de su desempeño.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Reglamento de comité de auditoría, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.

- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - o La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - o La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objeto:

- ¿Cuál es la finalidad del Reglamento del comité de auditoría?
- ¿Quién es el responsable de aprobar el Reglamento de auditoría?
- ¿Cuál es la base legal por la cual se emite el Reglamento del comité de auditoría?

Funciones y Competencias del comité:

- ¿Cuáles son las funciones del comité de auditoría establecidas en las Normativa externa?
- Además de las funciones legales, ¿Qué otras funciones son responsabilidad del comité de auditoría?

Conformación del comité:

- ¿Quién designa al comité de auditoría?
- ¿Cuántos miembros como mínimo integran el comité de auditoría?
- ¿Qué calificación deben tener los miembros del comité de auditoría?
- ¿Quién preside el comité de auditoría?
- ¿Cuál es el plazo de designación de los miembros del comité de auditoría?

Convocatorias del comité:

- ¿Con qué frecuencia sesiona el comité?
- ¿Quién es el responsable de realizar las convocatorias a las reuniones del comité?
- ¿Qué medios se utilizan para realizar las convocatorias a las reuniones del comité?
- ¿Cuál es el plazo de anticipación en el que se realiza la convocatoria a reuniones del comité?
- ¿Qué aspectos como mínimo debe contener la convocatoria a reuniones del comité?
- ¿Qué documentos se adjunta a las convocatorias?
- ¿Cuál es el plazo para el envío de información, a los Directores, sobre los puntos tratados en la agenda?

Adopción de acuerdos:

- ¿Cuál es el quórum para sesionar válidamente?
- ¿Cuál es el quórum para adoptar acuerdos?
- ¿En qué casos se exige unanimidad para adoptar acuerdos?
- ¿Cómo se maneja la falta de quórum para adoptar acuerdos por unanimidad?

Actas del comité:

- ¿Cuál es la información mínima que debe contener las actas del comité?
- ¿Qué medio físico es utilizado para dejar constancia de un acta de reunión del comité?
- ¿Qué medidas adopta la Organización en caso un acta adolezca de inexactitudes y omisiones?
- ¿Quién es el responsable de tomar las firmas de los asistentes a la reunión del comité?

Asistencia al comité:

- ¿Qué otras personas aparte de los miembros del comité de auditoría asisten a las sesiones?
- ¿Quiénes tienen voz y voto en las sesiones del comité de auditoría?

Conflictos de interés:

- ¿Qué deben hacer los miembros del comité de auditoría en caso de conflicto de interés con la Normativa interna y/o Normativa externa de la Organización?

Reportes al Órgano de Dirección, autoevaluación y evaluación de desempeño:

- ¿A quién y qué reporta el comité de auditoría?
- ¿Con qué frecuencia se realiza las autoevaluaciones o evaluaciones al comité de auditoría y a cada uno de sus miembros? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.
- ¿La Organización intercala las autoevaluaciones con evaluaciones por asesores externos? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.

e) Ejemplos de generación de contenidos de la herramienta

Conformación del comité de auditoría:

¿Quién designa al comité de auditoría?

S *Los miembros del comité de auditoría son designados por el Órgano de Dirección.*

C	
A	
¿Cuántos miembros como mínimo integran el comité de auditoría?	
S	
C	El comité de auditoría estará integrado mínimo por tres Directores.
A	
¿Quién preside el comité de auditoría?	
S	Preside el comité el miembro que haya sido designado como tal por el Órgano de Dirección.
C	Preside el comité el miembro que tenga la experiencia comprobada en el área contable.
A	Preside el comité el miembro más experimentado.
¿Qué calificación deben tener los miembros del comité de auditoría?	
S	Los miembros del comité de auditoría deben contar con conocimientos financieros y contables de acuerdo a la regulación y normas vigentes.
C	Los miembros del comité de auditoría deben tener conocimientos básicos contables y uno de ellos debe tener experiencia comprobada en el área contable.
A	Los miembros del comité de auditoría deben tener la experiencia que les permita cumplir con sus funciones asignadas.
¿Cuál es el plazo de la designación de los miembros del comité de auditoría?	
S	Los miembros del comité de auditoría don designados por el mismo periodo por el que fueron designados Directores.
C	
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo.

Ejemplo 1: Con cumplimiento total estándar N° 31: Comité de auditoría.

Para sociedades:

“El comité de auditoría es designado por el directorio. Está integrado mínimo por tres Directores y es presidido por el miembro que haya sido designado como tal por el directorio. Los miembros del comité de auditoría deben contar con conocimientos financieros y contables de acuerdo a la regulación y normas vigentes”.

Para cooperativas:

“El comité de auditoría es designado por el Consejo de Administración. Está integrado mínimo por tres Directores y presidido por el miembro que tenga la experiencia comprobada en el área contable. Los miembros del comité de auditoría deben tener conocimientos básicos contables y uno de ellos debe tener experiencia comprobada en el área contable”.

Para asociaciones:

“El comité de auditoría es designado por la Junta Directiva. Está integrado mínimo por tres Directores y es presidido por el miembro más experimentado. Los miembros del comité de auditoría deben la experiencia que les permita cumplir con sus funciones asignadas”.

De las convocatorias del comité de auditoría:

¿Con qué frecuencia sesiona el comité?	
S	<i>El comité de auditoría sesionará al año como mínimo 3 veces y como máximo lo que acuerde el Órgano de Dirección en su Plan de Trabajo. Asimismo, sesionará cuando lo disponga su presidente o cuando lo solicite alguno de sus miembros.</i>
C	<i>El comité de auditoría deberá reunirse, en sesión ordinaria, una vez al mes, como mínimo, en el lugar, el día y la hora que se acuerde, y en sesión extraordinaria, las veces que así sea solicitado por el Órgano de Dirección, por el presidente del comité o alguno de sus miembros.</i>
A	<i>El comité de auditoría deberá reunirse mínimo una vez al mes y las veces que así sea solicitado por el Órgano de Dirección o alguno de sus miembros.</i>
¿Quién es el responsable de realizar las convocatorias a las reuniones del comité?	
S	<i>Las convocatorias a las sesiones del comité de auditoría las hará el presidente o quien haga sus veces.</i>
C	<i>Las convocatorias a las sesiones, sean ordinarias o extraordinarias, serán formuladas por la Presidencia del comité o, en su ausencia, por quien lo sustituya.</i>
A	<i>Las convocatorias a las sesiones serán formuladas por la Presidencia del comité o, en su ausencia, por quien lo sustituya.</i>
¿Qué medios se utilizan para realizar las convocatorias a las reuniones del comité?	
S	<i>Las convocatorias podrán realizarse mediante correo electrónico, esquelas de notificación dirigidas al domicilio fijado para tal fin por cada uno de los miembros.</i>
C	<i>La convocatoria deberá cursarse por escrito, mediante correo electrónico, fax o carta, salvo que se haga durante el curso de una sesión y haya consenso de la totalidad de los miembros para sesionar en la fecha y hora convenidas.</i>

A	<i>La convocatoria deberá cursarse por escrito, mediante correo electrónico, fax o carta, salvo que se haga durante el curso de una sesión y haya consenso de la totalidad de los miembros para sesionar en la fecha y hora convenidas.</i>
¿Cuál es el plazo de anticipación en el que se realiza la convocatoria a reuniones del comité?	
S	<i>La convocatoria será realizada con una anticipación no menor de cinco (5) días.</i>
C	<i>La convocatoria será realizada con una anticipación no menor de tres (3) días hábiles.</i>
A	
¿Qué aspectos mínimos debe contener la convocatoria a reuniones del comité?	
S	<i>La convocatoria debe expresar el lugar, día y hora de la reunión y asuntos a tratar.</i>
C	
A	
¿Qué documentos se adjunta a las convocatorias?	
S	<i>Junto con la convocatoria deberá remitirse la documentación e información sobre los puntos de agenda a tratar excepto en aquellos casos que el presidente o quien haga sus veces considere que se trate de información confidencial en cuyo caso dicha información estará disponible en la sede social a partir de la fecha de la convocatoria.</i>
C	<i>Los miembros del comité podrán solicitar a las diferentes áreas de la Cooperativa la información necesaria para las sesiones, y el presidente deberá colaborar y facilitar el flujo y la provisión de la información requerida.</i>
A	
¿Cuál es el plazo para el envío de información, a los Directores, sobre los puntos tratados en la agenda?	
S	<i>La información sobre los puntos de agenda será enviada juntamente con la convocatoria.</i>
C	
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplos 1: Con cumplimiento total estándar N° 31: Comité de auditoría.

Para Sociedades

“El comité de auditoría sesionará al año como mínimo 3 veces y como máximo lo que acuerde el directorio en su Plan de Trabajo. Asimismo, sesionará cuando lo disponga su presidente o cuando lo solicite alguno de sus miembros. Las convocatorias a las sesiones del comité de auditoría las hará el presidente o quien haga sus veces. Estas podrán

realizarse mediante correo electrónico y esuelas de notificación dirigidas al domicilio fijado para tal fin por cada uno de los miembros; y serán realizadas con una anticipación no menor de cinco (5) días.

Junto con la convocatoria deberá remitirse la documentación e información sobre los puntos de agenda a tratar excepto en aquellos casos que el presidente o quien haga sus veces considere que se trate de información confidencial en cuyo caso dicha información estará disponible en la sede social a partir de la fecha de la convocatoria. La información sobre los puntos de agenda será enviada juntamente con la convocatoria”.

Para Cooperativas

“El comité de auditoría deberá reunirse, en sesión ordinaria, una vez al mes, como mínimo, en el lugar, el día y la hora que se acuerde, y en sesión extraordinaria, las veces que así sea solicitado por el Consejo de Administración, por el presidente del comité o alguno de sus miembros.

Las convocatorias a las sesiones, sean ordinarias o extraordinarias, serán formuladas por la Presidencia del comité o, en su ausencia, por quien lo sustituya. La convocatoria deberá cursarse por escrito, mediante correo electrónico, fax o carta, salvo que se haga durante el curso de una sesión y haya consenso de la totalidad de los miembros para sesionar en la fecha y hora convenidas.

La convocatoria será realizada con una anticipación no menor de tres (3) días hábiles. Los miembros del comité podrán solicitar a las diferentes áreas de la Cooperativa la información necesaria para las sesiones, y el presidente deberá colaborar y facilitar el flujo y la provisión de la información requerida.

La información sobre los puntos de agenda será enviada juntamente con la convocatoria”.

Ejemplo 2: No cumple con el estándar N° 31: Comité de auditoría.

Para Asociaciones

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 31 comité de auditoría; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.21. Reglamentos de comité de riesgos:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Reglamento de comité de riesgos es el conjunto de reglas o normas específicas que estipulan la conformación, funciones, atribuciones y forma de funcionamiento del comité, de conformidad con la Normativa interna y Normativa externa que regula a dicho órgano.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 21: Comités del Órgano de Dirección.
- N° 35: Comité de riesgos.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Reglamento de comité de riesgos permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática del mismo:

- Objeto: se refiere a establecer la finalidad por la que se emite el Reglamento del comité de riesgos.
- Funciones y competencias del comité: se refiere a detallar las funciones y atribuciones del comité de riesgos.
- Conformación del comité: se refiere a describir como se encuentran conformado el comité de riesgos.
- Funcionamiento del comité: se refiere a establecer las reglas que permitan el desarrollo de las reuniones del comité de riesgos.
- Convocatoria del comité: se refiere a establecer las reglas y requisitos mínimos que debe contener las convocatorias para reuniones del comité de riesgos.
- Adopción de acuerdos: se refiere a describir como se toman acuerdos al interior del comité de riesgos.
- Actas del comité: se refiere a describir el contenido mínimo establecido por la Organización que debe contener el acta de sesiones del comité de riesgos.
- Reportes al Órgano de Dirección, autoevaluación y evaluación de desempeño: se refiere al reporte, así como al establecimiento de plazos y responsables para el proceso de auto evaluación y evaluación de desempeño.
- Asistencia al comité: se refiere a la participación de invitados a las sesiones del comité de riesgos.

- Conflicto de interés: se refiere a las medidas que deben tomar los miembros del comité de auditoría en caso tengan conflictos de interés con los encargos que tienen.
- Reportes al Órgano de Dirección, autoevaluación y evaluación de desempeño: se refiere al reporte del comité de riesgos y del establecimiento de plazos y responsables para el proceso de auto evaluación y evaluación de desempeño.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Reglamento del comité de riesgos, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objeto:

- ¿Cuál es la finalidad del Reglamento del comité?
- ¿Cuál es la base legal por la cual se emite el Reglamento del comité?

Funciones y Competencias del comité:

- ¿Cuáles son las funciones del comité de riesgo?

Conformación del comité:

- ¿Quién es el responsable de designar a los miembros del comité?
- ¿Cuántos miembros como mínimo y máximo integran el comité, existen restricciones legales al respecto?
- ¿Quiénes presiden el comité?

Funcionamiento del comité:

- ¿Con qué frecuencia se reúne el comité?
- ¿El comité establece un plan de trabajo y cronograma anual de reuniones? De ser el caso, ¿El calendario anual incluye fecha, lugar, hora de inicio, tiempo estimado y los puntos de agenda a tratar en cada reunión?
- ¿Cuáles son las reglas establecidas por el comité para el desarrollo de sus reuniones?

De la Convocatoria a reuniones del comité:

- ¿Quién es el responsable de realizar las convocatorias a las reuniones del comité?
- ¿Qué medios se utilizan para realizar las convocatorias a las reuniones del comité?
- ¿Cuál es el plazo de anticipación en el que se realiza la convocatoria a reuniones del comité?
- ¿Qué aspectos como mínimo debe contener la convocatoria a reuniones del comité?
- ¿Qué documentos se adjunta a las convocatorias?
- ¿Cuál es el plazo para el envío de información, a los Directores, sobre los puntos tratados en la agenda?

Adopción de acuerdos:

- ¿Cuál es el quórum para sesionar válidamente?
- ¿Cuál es el quórum para adoptar acuerdos?
- ¿En qué casos se exige unanimidad para adoptar acuerdos?
- ¿Cómo se maneja la falta de quórum para adoptar acuerdos por unanimidad?

De las actas del comité:

- ¿Cuál es la información mínima que debe contener las actas del comité?
- ¿Qué medio físico es utilizado para dejar constancia de un acta de reunión del comité?
- ¿Qué medidas adopta la Organización en caso un acta adolezca de inexactitudes y omisiones?
- ¿Quién es el responsable de tomar las firmas de los asistentes a la reunión del comité?

Asistencia al comité:

- ¿Qué otras personas aparte de los miembros del comité de auditoría asisten a las sesiones?
- ¿Qué función cumplen las otras personas aparte de los miembros del comité en las sesiones?
- ¿Quiénes tienen voz y voto en las sesiones del comité de auditoría?

Conflictos de interés:

- ¿Qué deben hacer los miembros del comité de auditoría en caso de conflicto de interés con la Normativa interna y/o Normativa externa de la Organización?

Reportes al Órgano de Dirección, autoevaluación y evaluación de desempeño:

- ¿A quién y qué reporta el comité de auditoría?
- ¿Con que frecuencia se realiza las autoevaluaciones o evaluaciones al comité de auditoría y a cada uno de sus miembros? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.
- ¿La Organización intercala las autoevaluaciones con evaluaciones por asesores externos? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.

e) Ejemplos de generación de contenidos de la herramienta

Funciones y competencias del comité:

¿Cuáles son las funciones del comité de riesgo establecidas en las Normativa externa?

S	<i>Las funciones del comité de riesgos son las siguientes:</i> 1. <i>Aprobar tanto las Políticas como la Organización de la Gestión Integral de riesgos.</i> 2. <i>Definir el nivel de tolerancia y el grado de exposición al riesgo que la Empresa está dispuesta a asumir en representación de los accionistas.</i> 3. <i>Decidir las acciones necesarias para la implementación de las acciones correctivas requeridas que involucren variaciones significativas en el perfil de riesgo de la Organización o de los patrimonios administrados bajo su responsabilidad.</i> 4. <i>Vigilar que se elaboren las metodologías para la evaluación, medición y control de los riesgos de las principales operaciones, productos y servicios, así como la identificación de los riesgos implícitos que representan.</i> 5. <i>Verificar que estén definidas las facultades y responsabilidades de aquellas personas que ostentan cargos que impliquen la toma de riesgos para la Empresa.</i> 6. <i>Hacer recomendaciones al directorio para su aprobación, de las circunstancias en las cuales se pueden exceder tanto los límites globales</i>
---	--

	<i>como específicos de exposición al riesgo.</i> <i>7. Informar al directorio de todos los asuntos importantes, relativos a los procesos de gestión de riesgos de la Organización.</i>
C	<i>El comité ejercerá las siguientes funciones:</i> <i>1. Establecer los procedimientos y mecanismos adecuados para la gestión y administración de riesgos.</i> <i>2. Velar por la capacitación del personal de la Organización en lo referente a la gestión y administración de riesgos relevantes para la sociedad.</i> <i>3. Propender por el establecimiento de los sistemas de información necesarios.</i> <i>4. Asesorar al Consejo de Administración en la definición de los límites de exposición por todo tipo de riesgo, plazos, montos, monedas e instrumentos y velar por su cumplimiento.</i> <i>5. Proveer a los órganos decisorios de la Organización de estudios y pronósticos sobre el comportamiento de las principales variables económicas y monetarias.</i> <i>6. Recomendar estrategias sobre la estructura del balance en lo referente a plazos, montos, monedas, tipos de instrumentos y mecanismos de cobertura.</i> <i>7. Presentar al Consejo de Administración y a la gerencia su recomendación sobre tasas de interés en los negocios activos y pasivos, con base en estudios y análisis debidamente justificados y documentados legal y técnicamente.</i> <i>8. Analizar y emitir concepto al Consejo de Administración sobre las propuestas referentes a nuevos servicios, negocios del giro normal e inversiones a mediano y largo plazo, acompañados del respectivo estudio de factibilidad que incluya las proyecciones de flujo de caja con base en las cuales se pueda establecer la viabilidad económica y que reúnan condiciones de disponibilidad, seguridad, rentabilidad y cumplimiento de normas legales aplicables a la cooperativa y a la actividad financiera en particular.</i> <i>9. Presentar el informe mensual al Consejo de Administración sobre la actividad cumplida, los resultados alcanzados y las recomendaciones o conceptos que estime convenientes.</i> <i>10. Las demás que guarden relación con el objetivo del comité y con las normas sobre la administración del riesgo de liquidez, que no estén asignadas a otros órganos y aquellas que emanen de organismo competente y que sean de cumplimiento obligatorio.</i>

A	No ha establecido este comité.
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones.	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 35: Comité de riesgos.

Para Sociedades

“Las funciones del comité de riesgos son las siguientes:

- 1. Aprobar tanto las Políticas como la Organización de la Gestión Integral de riesgos.*
- 2. Definir el nivel de tolerancia y el grado de exposición al riesgo que la Empresa está dispuesta a asumir en representación de los accionistas.*
- 3. Decidir las acciones necesarias para la implementación de las acciones correctivas requeridas que involucren variaciones significativas en el perfil de riesgo de la Organización o de los patrimonios administrados bajo su responsabilidad.*
- 4. Vigilar que se elaboren las metodologías para la evaluación, medición y control de los riesgos de las principales operaciones, productos y servicios, así como la identificación de los riesgos implícitos que representan.*
- 5. Verificar que estén definidas las facultades y responsabilidades de aquellas personas que ostentan cargos que impliquen la toma de riesgos para la empresa.*
- 6. Hacer recomendaciones al directorio para su aprobación, de las circunstancias en las cuales se pueden exceder tanto los límites globales como específicos de exposición al riesgo.*
- 7. Informar al directorio de todos los asuntos importantes, relativos a los procesos de gestión de riesgos de la Organización”.*

Para cooperativas

“El comité ejercerá las siguientes funciones:

- 1. Establecer los procedimientos y mecanismos adecuados para la gestión y administración de riesgos.*
- 2. Velar por la capacitación del personal de la Organización en lo referente a la gestión y administración de riesgos relevantes para la sociedad.*
- 3. Propender por el establecimiento de los sistemas de información necesarios.*
- 4. Asesorar al Consejo de Administración en la definición de los límites de exposición por todo tipo de riesgo, plazos, montos, monedas e instrumentos y velar por su cumplimiento.*
- 5. Proveer a los órganos decisorios de la Organización de estudios y pronósticos sobre el comportamiento de las principales variables económicas y monetarias.*

6. *Recomendar estrategias sobre la estructura del balance en lo referente a plazos, montos, monedas, tipos de instrumentos y mecanismos de cobertura.*
7. *Presentar al Consejo de Administración y a la gerencia su recomendación sobre tasas de interés en los negocios activos y pasivos, con base en estudios y análisis debidamente justificados y documentados legal y técnicamente.*
8. *Analizar y emitir concepto al Consejo de Administración sobre las propuestas referentes a nuevos servicios, negocios del giro normal e inversiones a mediano y largo plazo, acompañados del respectivo estudio de factibilidad que incluya las proyecciones de flujo de Caja con base en las cuales se pueda establecer la viabilidad económica y que reúnan condiciones de disponibilidad, seguridad, rentabilidad y cumplimiento de normas legales aplicables a la cooperativa y a la actividad financiera en particular.*
9. *Presentar el informe mensual al Consejo de Administración sobre la actividad cumplida, los resultados alcanzados y las recomendaciones o conceptos que estime convenientes.*
10. *Las demás que guarden relación con el objetivo del comité y con las normas sobre la administración del riesgo de liquidez, que no estén asignadas a otros órganos y aquellas que emanen de organismo competente y que sean de cumplimiento obligatorio”.*

Ejemplo 2: No cumple con el estándar N° 35: Comité de riesgos.

Para Asociaciones

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 35 Comité de riesgos; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Asistencia al comité:

¿Qué otras personas aparte de los miembros del comité de auditoría asisten a las sesiones?	
S	<i>Puede darse la participación esporádica de cualquier miembro de la administración en las sesiones.</i>
C	<i>A las sesiones del comité pueden asistir como invitados uno o varios miembros del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia, bien sea por invitación cursada en forma directa por el propio comité o a solicitud de miembros de dichos órganos.</i>
A	<i>No ha establecido este comité.</i>

¿Cuál es el objetivo de la asistencia de otras personas distintas de los miembros del comité en las sesiones?	
S	<i>El propósito de la participación de los miembros de la administración es atender algún tema específico del orden del día.</i>
C	<i>El objetivo de la participación de los miembros del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia en las sesiones del comité es permitir una relación, comunicación y transferencia de información fluida entre los distintos órganos de la Cooperativa para el logro de resultados positivos y la adopción de las medidas que correspondan a cada uno de ellos dentro del ámbito de sus atribuciones y responsabilidades.</i>
A	<i>No ha establecido este comité.</i>
¿Quiénes tienen voz y voto en las sesiones del comité de auditoría?	
S	<i>Solo los miembros del comité pueden tomar decisiones.</i>
C	<i>Quienes asistan como invitados no podrán tomar parte en las decisiones del comité.</i>
A	<i>No ha establecido este comité.</i>

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 35 Comité de riesgos.

Para sociedades

“Puede darse la participación esporádica de cualquier miembro de la administración en las sesiones. El propósito de dicha participación es atender algún tema específico del orden del día. Solo los miembros del comité pueden tomar decisiones”.

Para cooperativas

“A las sesiones del comité pueden asistir como invitados uno o varios miembros del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia, bien sea por invitación cursada en forma directa por el propio comité o a solicitud de miembros de dichos órganos. El objetivo de la participación de los miembros del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia en las sesiones del comité es permitir una relación, comunicación y transferencia de información fluida entre los distintos órganos de la Cooperativa para el logro de resultados positivos y la adopción de las medidas que correspondan a cada uno de ellos dentro del ámbito de sus atribuciones y responsabilidades. Quienes asistan como invitados no podrán tomar parte en las decisiones del comité”.

Ejemplo 2: Incumplimiento del estándar N° 35 Comité de riesgos.

Para asociaciones

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 35 Comité de riesgos; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.22. Reglamento de comité de nombramiento y retribuciones:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Reglamento de comité de Nombramiento y Remuneración es el conjunto de reglas o normas específicas que estipulan la conformación, funciones, atribuciones y forma de funcionamiento del comité, de conformidad con la Normativa interna y Normativa externa que regula a dicho órgano.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 14: Nombramiento y reelección de Directores.
- N° 15: Desvinculación de Directores.
- N° 17: Evaluación del Órgano de Dirección.
- N° 21: Comités del Órgano de Dirección.
- N° 26: Plan de sucesión.
- N° 29: Política de remuneración.
- N° 29: Comité de nombramiento y retribuciones.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Reglamento del comité de nominación y retribuciones permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática del mismo:

- Objeto y aprobación: se refiere a establecer la finalidad por la que se emite el Reglamento y como se aprueba el mismo.
- Funciones y competencias del comité: se refiere a detallar las funciones y atribuciones del comité.
- Conformación del comité: se refiere a describir como se encuentran conformados los comités.

- Funcionamiento del comité: se refiere a establecer las reglas que permitan el desarrollo de las reuniones de los comités.
- Convocatoria del comité: se refiere a establecer las reglas y requisitos mínimos que debe contener las convocatorias para reuniones de los comités.
- Actas del comité: se refiere a describir el contenido mínimo establecido por la Organización que debe contener el acta de sesiones del comité.
- Reportes al Órgano de Dirección, autoevaluación y evaluación de desempeño: se refiere al reporte del comité de Nominación y Retribución y del establecimiento de plazos y responsables para el proceso de auto evaluación y evaluación de desempeño.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Reglamento del comité de nominación y retribuciones, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objeto y aprobación:

- ¿Cuál es la finalidad del Reglamento del comité?
- ¿Quién es el responsable de aprobar el Reglamento del comité?
- ¿Cuál es la base legal por la cual se emite este Reglamento?

Funciones y competencias del comité:

- ¿Cuáles son las funciones del comité de nombramiento y retribuciones establecidas en la Normativa interna y Externa que regulan a la Organización?

Conformación del comité:

- ¿Quién es el responsable de designar a los miembros del comité?
- ¿Cuántos miembros como mínimo y máximo integran el comité de nombramiento y retribuciones?
- ¿Qué calificación deben tener los miembros del comité de nombramiento y retribuciones?
- ¿Quién preside el comité de nombramiento y retribuciones?
- ¿Cuál es el plazo de designación de los miembros del comité de nombramiento y retribuciones?

Funcionamiento del comité:

- ¿Con qué frecuencia se reúne el comité de nombramiento y retribuciones?
- ¿El comité establece un plan de trabajo y cronograma anual de reuniones? De ser el caso, ¿El calendario anual incluye fecha, lugar, hora de inicio, tiempo estimado y los puntos de agenda a tratar en cada reunión?

Convocatoria del comité:

- ¿Quién es el responsable de realizar las convocatorias a las reuniones del comité de Nominación y Retribuciones?
- ¿Qué medios se utilizan para realizar las convocatorias a las reuniones del comité de Nominación y Retribuciones?
- ¿Cuál es el plazo de anticipación en el que se realiza la convocatoria a reuniones del comité de Nominación y Retribuciones?
- ¿Qué aspectos como mínimo debe contener la convocatoria a reuniones del comité de Nominación y Retribuciones?
- ¿Qué documentos se adjunta a las convocatorias?
- ¿Cuál es el plazo para el envío de información, a los Directores, sobre los puntos tratados en la agenda?

Actas del comité:

- ¿Cuál es la información mínima que debe contener las actas del comité?
- ¿Qué medio físico es utilizado para dejar constancia de cada reunión del comité?
- ¿Qué medidas adopta la Organización en caso un acta adolezca de inexactitudes y omisiones?
- ¿Quién es el responsable de tomar las firmas de los asistentes a la reunión del comité?

Reportes al Órgano de Dirección, autoevaluación y evaluación de desempeño:

- ¿A quién y qué reporta el comité de Nominación y Retribuciones?

- ¿Con que frecuencia se realiza las autoevaluaciones o evaluaciones al comité de auditoría y a cada uno de sus miembros? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.
- ¿La Organización intercala las autoevaluaciones con evaluaciones por asesores externos? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no incluir este aspecto en la redacción de la herramienta.

e) Ejemplos de generación de contenidos de la herramienta

Objeto y aprobación:

¿Cuál es la finalidad del Reglamento del comité?	
S	<i>La finalidad del Reglamento del comité de Nominaciones y Retribuciones es definir el alcance del comité de Nombramientos y Retribuciones en la identificación de profesionales capacitados para convertirse en Directores, adopción de las mejores prácticas y Políticas en materia de gerencia y retención del Talento Humano, compensación y planes de sucesión; de forma tal que la Organización se desarrolle de acuerdo a su objeto social y cumpla sus objetivos.</i>
C	
A	
¿Quién es el responsable de aprobar el Reglamento del comité?	
S	<i>El Órgano de Dirección es el responsable de aprobar el Reglamento del comité de Nominaciones y Retribuciones.</i>
C	
A	
¿Cuál es la base legal por la cual se emite este Reglamento?	
S	<i>La base legal para emitir el Reglamento de comité de Nominaciones y Retribuciones son la Normativa interna y Normativa externa que regula la Organización.</i>
C	<i>La base legal para emitir el Reglamento de comité de Nominaciones y Retribuciones son la Normativa interna regula la Organización.</i>
A	<i>La base legal para emitir el Reglamento de comité de Nominaciones y Retribuciones es la Normativa interna que regula la Organización.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo.

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 29: Comité de nombramiento y retribuciones.

Para sociedades:

“La finalidad del Reglamento del comité de Nominaciones y Retribuciones es definir su alcance en la identificación de profesionales capacitados para convertirse en Directores, adopción de las mejores prácticas y Políticas en materia de gerencia y retención del talento humano, compensación y planes de sucesión; de forma tal que la Sociedad se desarrolle de acuerdo a su objeto social y cumpla sus objetivos. El directorio es el responsable de aprobar el Reglamento del comité de Nominaciones y Retribuciones. La base legal para emitir el Reglamento de comité de Nominaciones y Retribuciones son el Estatuto, la ley de sociedades, la ley de mercado de valores y demás normas pertinentes”.

Para cooperativas:

“La finalidad del Reglamento del comité de Nominaciones y Retribuciones es definir su alcance en la identificación de profesionales capacitados para convertirse en Directores, adopción de las mejores prácticas y Políticas en materia de gerencia y retención del talento humano, compensación y planes de sucesión; de forma tal que la Cooperativa se desarrolle de acuerdo a su objeto social y cumpla sus objetivos. El Consejo de Administración es el responsable de aprobar el Reglamento del comité de Nominaciones y Retribuciones. La base legal para emitir el Reglamento de comité de Nominaciones y Retribuciones es el Estatutos”.

Para asociaciones:

“La finalidad del Reglamento del comité de Nominaciones y Retribuciones es definir su alcance en la identificación de profesionales capacitados para convertirse en Directores, adopción de las mejores prácticas y Políticas en materia de gerencia y retención del talento humano, compensación y planes de sucesión; de forma tal que la Asociación se desarrolle de acuerdo a su objeto social y cumpla sus objetivos. La Junta Directiva es el responsable de aprobar el Reglamento del comité de Nominaciones y Retribuciones. La base legal para emitir el Reglamento de comité de Nominaciones y Retribuciones es el Estatutos”.

Funciones y competencias del comité:

¿Cuáles son las funciones del comité de nombramiento y retribuciones establecidas en la Normativa interna y Externa que regulan a la Organización?

S	Las funciones del comité de Nominación y Retribuciones son las siguientes:
C	Proponer al Órgano de Dirección la Política de selección de miembros de la

A	<i>Alta Gerencia y del Órgano de Dirección.</i> • <i>Velar por el cumplimiento y transparencia de la Política de selección de miembros de la Alta Gerencia y del Órgano de Dirección.</i> • <i>Someter a consideración del Órgano de Dirección la Política de retribución de la Organización de los miembros de Alta Gerencia y del Órgano de Dirección.</i> • <i>Velar por el cumplimiento y transparencia de la Política de retribución de la Organización de los miembros de Alta Gerencia y del Órgano de Dirección.</i> • <i>Informar al Órgano de Dirección aquellos casos de sus miembros incurran en las causales de cese a su cargo.</i> • <i>Formular el Plan de sucesión de del Ejecutivo Principal y de la Alta Gerencia.</i>
----------	--

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo.

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 29: Comité de nombramiento y retribuciones.

Para sociedades:

“El comité de Nominaciones y Retribuciones tendrá las siguientes funciones o competencias:

- *Proponer al directorio la Política de selección de miembros de la Alta Gerencia y del directorio.*
- *Velar por el cumplimiento y transparencia de la Política de selección de miembros de la Alta Gerencia y del directorio.*
- *Someter a consideración del directorio la Política de retribución de la Sociedad, de los miembros de Alta Gerencia y del directorio.*
- *Velar por el cumplimiento y transparencia de la Política de retribución de la Sociedad de los miembros de Alta Gerencia y del directorio.*
- *Informar al directorio aquellos casos de sus miembros incurran en las causales de cese a su cargo.*
- *Formular el Plan de sucesión de del Ejecutivo Principal y de la Alta Gerencia”.*

Ejemplo 2: Con cumplimiento total estándar N° 29: Comité de nombramiento y retribuciones.

Para Cooperativas

“El comité de Nominaciones y Retribuciones tendrá las siguientes funciones o competencias:

- *Proponer al Consejo de Administración la Política de selección de miembros de la Alta Gerencia y del Consejo de Administración.*
- *Velar por el cumplimiento y transparencia de la Política de selección de miembros de la Alta Gerencia y del Consejo de Administración.*
- *Someter a consideración del Consejo de Administración la Política de retribución de la Cooperativa, de los miembros de Alta Gerencia y del Consejo de Administración.*
- *Velar por el cumplimiento y transparencia de la Política de retribución de la Cooperativa de los miembros de Alta Gerencia y del Consejo de Administración.*
- *Informar al Consejo de Administración aquellos casos de sus miembros incurran en las causales de cese a su cargo.*
- *Formular el Plan de sucesión de del Ejecutivo Principal y de la Alta Gerencia”.*

Ejemplo 3: Con incumplimiento del estándar N° 29: Comité de nombramiento y retribuciones.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 29: Comité de nombramiento y retribuciones; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.23. Reglamento del consejo de vigilancia:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene por objeto presentar los elementos que deben estar contenidos en el reglamento del consejo de vigilancia de una cooperativa para asegurar una Buena Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales y complementarios Para cooperativas:

- N° 30: Sistema de control.
- N° 31: Comité de auditoría.
- N° 32: auditoría Interna.
- N° C1: Asamblea General.
- N° C2: Derecho de postulación a distintos órganos de la Organización.
- N° C5: Consejo de vigilancia.
- N° C6: Relación del consejo de vigilancia y comités del Órgano de Dirección.

- N° C7: Composición del consejo de vigilancia.
- N° C8: Funcionamiento del consejo de vigilancia.
- N° C9: Retribución del consejo de vigilancia.
- N° C10: Informe anual del consejo de vigilancia.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Reglamento del consejo de vigilancia permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a enunciar el propósito de la norma.
- Instancia que designa los miembros: se refiere a establecer quien designa a los miembros del dicho consejo.
- Derecho de postulación y perfil deseado: se refiere a considerar los requisitos a cumplir para ser miembro.
- Funciones del consejo: se refiere a fijar las atribuciones del consejo.
- Independencia y coordinación con el consejo de administración: se refiere a delimitar las atribuciones entre ambos consejos.
- Relaciones con otras instancias: se refiere a establecer las relaciones con otras instancias internas.
- Conformación del consejo de vigilancia: se refiere a fijar el número de miembros.
- Funcionamiento interno: se refiere a establecer las reglas de funcionamiento interno.
- Informe del consejo de vigilancia: se refiere a precisar el contenido del informe.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente potenciación del Reglamento del consejo de vigilancia, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:

- La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
- La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cómo se define el objetivo de la norma?

Instancia que designa los miembros:

- ¿Qué instancia designa los miembros del consejo de vigilancia?
- ¿Cuánto duran los miembros en sus funciones?

Derecho de postulación y perfil deseado:

- ¿Cuáles son las condiciones mínimas que contempla el Reglamento para ser elegido miembro del consejo de vigilancia?
- ¿Qué restricciones establece el Reglamento para que miembros del consejo de administración, una vez finalizado su período, sean elegidos al consejo de vigilancia?
- ¿Qué tipo de capacitación especializada contempla el Reglamento como obligación para los miembros del consejo de vigilancia?

Funciones del consejo:

- ¿Cuáles atribuciones establece el Reglamento al consejo de vigilancia?
- ¿Cómo se compaginan esas funciones con la responsabilidad que tiene el consejo de administración por el control interno de la cooperativa?

Independencia y coordinación con el consejo de administración:

- ¿Cómo asegura el Reglamento la independencia del consejo de vigilancia respecto al consejo de administración?
- ¿Qué mecanismos prevé el Reglamento en el caso de superposición de funciones entre los consejos?

Conformación del consejo de vigilancia:

- ¿Cuántos miembros conforman el comité de vigilancia?

Funcionamiento interno:

- ¿Cómo establece el Reglamento que se organice el consejo de vigilancia?
- ¿Qué mecanismos se contemplan para la planificación y asignación de tareas entre los integrantes del consejo de vigilancia?

- ¿Cómo se garantiza que el consejo de vigilancia presente los informes correspondientes de forma oportuna?

Informe del consejo de vigilancia:

- ¿Qué disposiciones contiene el Reglamento respecto al contenido del informe que presenta el consejo de vigilancia a la asamblea de asociados?
- ¿Cuál es la frecuencia y el período que cubre de esos informes?
- ¿En qué momento debe presentar el consejo de vigilancia sus informes a los asociados?
- ¿Qué modalidades contempla el Reglamento para que el consejo de vigilancia difunda su informe entre los asociados?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Derecho a postularse al consejo de vigilancia y perfil deseado:

¿Cuáles son las condiciones mínima que contempla el Reglamento para ser elegido miembro del consejo de vigilancia?	
C	<i>Aquellos que aspiran a ser elegidos como miembros del consejo de vigilancia deben haber sido asociados de la cooperativa con por lo menos dos años de antigüedad. También se requiere que estén al día con sus obligaciones de crédito.</i>
¿Qué restricciones establece el Reglamento para que miembros del consejo de administración, una vez finalizado su período, sean elegidos al consejo de vigilancia?	
C	<i>Los integrantes del consejo de administración deben esperar un año antes de aspirar a ser miembros del consejo de vigilancia.</i>
¿Qué tipo de capacitación especializada contempla el Reglamento como obligación para los miembros del consejo de vigilancia?	
C	<i>Los nuevos integrantes del consejo de administración deben asistir a cursos de capacitación en control interno especializados en cooperativas, a menos que demuestren poseer título universitario.</i>
C: Cooperativas	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Cumplimiento total del estándar complementario N° C2: Derecho de postulación a distintos órganos de la Organización

Para cooperativas:

“El Reglamento contempla que aquellos que aspiran a ser elegidos como miembros del consejo de vigilancia deben ser sido asociados de la cooperativa con por lo menos dos años de antigüedad. También requiere que estén al día con sus obligaciones de crédito. Los integrantes del consejo de administración deben esperar un año antes de aspirar a ser miembros del consejo de vigilancia. Los nuevos integrantes del consejo de administración deben asistir a cursos de capacitación en control interno especializados en cooperativas, a menos que demuestren poseer título universitario”.

3.2.24. Código de ética:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta establece y describe los valores, responsabilidades, obligaciones y desafíos éticos de la Organización, a fin de ser una guía de comportamiento que facilite la toma de decisiones en caso de dilemas, teniendo la oportunidad de validar acciones propias o ajenas responsablemente.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares:

- N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.
- N° 24: Compromiso con clientes y la Inclusión Financiera.
- N° 25: Trato responsable del Personal.
- N° 37: Código de ética.
- N° 38: Conflicto de Interés.
- N° 39: Operaciones con partes vinculadas.
- N° 40: Canales de denuncia.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Código de ética permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Objeto: se refiere a establecer la finalidad por la que se emite el Código de ética.
- Ámbito de aplicación: se refiere a describir a quienes es aplicable el Código de ética.
- Aprobación y difusión: se refiere a establecer a los responsables de aprobar el Código de ética, así como los medios para su difusión.

- Interpretación: se refiere a describir el procedimiento a seguir en caso el Código de ética no resulte claro.
- Principios: se refiere a detallar cuáles son los principios éticos aplicables a la Organización.
- Deberes: se refiere a detallar cuáles son los deberes de las personas a las que les resulta aplicable el Código de ética.
- Prohibiciones: se refiere a detallar cuáles son las prohibiciones de las personas a las que les resulta aplicable el Código de ética.
- Sociedad y compromiso con los derechos humanos: se refiere a describir cuál es el compromiso de la Organización con la sociedad y los derechos humanos.
- Cumplimiento legal: se refiere a establecer el compromiso de la Organización en el cumplimiento de las leyes que le resulte aplicable.
- Políticas anticorrupción: se refiere a establecer las Políticas que adopta la Organización a fin de evitar casos de corrupción.
- Actividades comerciales y recursos económicos: se refiere a establecer las reglas aplicables a la Organización para la captación de los recursos económicos.
- Derechos del Personal: se refiere a detallar cuales son los derechos que la Organización reconoce a su Personal.
- Igualdad de Personal: se refiere a describir los principios que adopta la Organización respecto al trato igualitario del Personal.
- Manejo de bienes de la Organización: se refiere a establecer las reglas aplicables al Personal para el uso de los bienes de la Organización.
- Manejo de información: se refiere a establecer las reglas que aplican para el manejo de la información dentro y fuera de la Organización.
- Protección de información confidencial: se refiere a establecer las reglas aplicables para el uso de información confidencial.
- Protección de la imagen y marca: se refiere a establecer las obligaciones del Personal y colaboradores respecto al uso de la imagen y marca de la Organización.
- Declaraciones públicas: se refiere a establecer los principios que rigen a la Organización y el Personal respecto a las declaraciones públicas que se realicen.
- Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos: se refiere a establecer los principios que adopta la Organización en temas relacionados a estos temas.
- Guías de conducta para los Grupos de interés: se refiere a reconocer a los Grupos de interés y establecer los principios que rigen la relación con cada Grupo de interés reconocido.

- Conflicto de interés: se refiere a establecer la definición de conflicto de interés y los principios que rigen afrontar situaciones que generan conflicto de interés o evitar que existan dichas situaciones.
- Protección ambiental: se refiere a describir cuales son las medidas que adopta la Organización para la protección del medio ambiente.
- Supervisión del Código de ética: se refiere a establecer los responsables de supervisar el Código de ética, así como sus responsabilidades.
- Denuncias: se refiere a establecer las reglas aplicables en caso de denuncias por incumplimiento del Código de ética, así como los medios que pone a disposición la Organización para la interposición de una denuncia.
- Sanciones: se refiere a establecer cuáles son las sanciones que aplican en caso de incumplimiento del Código de ética.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Código de ética, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objeto:

- ¿Qué es la ética para la Organización?
- ¿Cuál es la finalidad de contar con un Código de ética?

Ámbito de aplicación:

- ¿A quiénes resulta aplicable el Código de ética?

Aprobación y difusión:

- ¿Qué órgano es el encargado de aprobar el Código de ética y sus actualizaciones, de ser el caso?
- ¿Desde qué momento resulta aplicable el Código de ética?
- ¿La Organización difunde el Código de ética? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no redactar este aspecto en la herramienta.
- En caso la respuesta a la pregunta anterior sea positiva contestar las siguientes preguntas: ¿Quién es el responsable de difundir el Código de ética? y ¿Qué medios utiliza la Organización para realizar dicha difusión?

Interpretación:

- ¿Quién es el responsable de realizar las interpretaciones en caso de dudas?
- ¿Cuál es el procedimiento que debe seguir el Personal de la Organización en caso de dudas sobre la interpretación del Código de ética?

Principios:

- ¿Cuáles son los principios éticos que rigen a la Organización?
- ¿En qué consiste cada principio ético?

Deberes:

- ¿Cuáles son los deberes éticos que debe cumplir el Personal de la Organización?
- ¿En qué consiste cada deber ético?

Sociedad y compromiso con los derechos humanos:

- ¿La Organización reconoce los derechos humanos entre sus principios éticos? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede decidir no incluir ese aspecto en la redacción de la herramienta.
- En caso la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa responder la siguiente pregunta: ¿Qué derechos humanos reconoce la Organización y que medidas adopta para su protección?

Cumplimiento legal:

- ¿La Organización realiza sus actividades cumpliendo la Normativa externa que lo regula?
- ¿Cuál es el compromiso de la Organización respecto a los compromisos asumidos con sus proveedores, clientes y demás Grupos de interés?
- ¿Qué responsabilidad tiene el Órgano de Dirección y Alta Gerencia sobre el cumplimiento de las Normativa externa?

Políticas anticorrupción:

- ¿Qué entiende la Organización por corrupción?
- ¿Qué medidas adopta la Organización ante prácticas de corrupción?
- ¿Cuáles son las reglas que adopta la Organización respecto a los regalos u obsequios de clientes, competidores o proveedores?
- ¿Qué procedimiento sigue el Personal de la Organización en caso de duda respecto a la recepción o no de algún obsequio o regalo?

Actividades comerciales y recursos económicos:

- ¿Cómo capta recursos la Organización para el desarrollo de sus operaciones?
- ¿Cuáles son los principios que adopta la Organización para la captación de recursos?
- ¿Cómo es la relación de la Organización con sus clientes/beneficiarios?
- ¿Cuáles son los criterios para la elección de proveedores?

Del Personal:

- ¿La Organización brinda un trato igualitario a su Personal?
- ¿Qué medidas adopta la Organización para el fomento de la igualdad laboral?
- ¿Cuáles son los derechos del Personal que reconoce la Organización?
- ¿La Organización reconoce los derechos colectivos del Personal? De ser afirmativa la respuesta, incluir dicho derecho en la lista de derechos antes señaladas.
- ¿Qué medidas adopta la Organización para la seguridad del Personal?
- ¿La Organización reconoce la formación del Personal y fomenta las líneas de carrera?
- ¿Qué responsabilidades tiene el Personal para el cumplimiento de sus labores?
- ¿Qué reglas cumple el Personal que se desvincula de la Organización?

Manejo de bienes de la Organización:

- ¿Qué son considerados bienes o activos de la Organización? Detallar ejemplos.
- ¿Qué medidas adopta la Organización respecto al cuidado de sus bienes?
- ¿Qué medidas adicionales se adopta en caso del uso de bienes informáticos?
- ¿Qué reglas establece la Organización respecto al uso de correos electrónicos?

Protección de la imagen y marca:

- ¿Qué valoración da la Organización a su imagen y marca?
- ¿Qué responsabilidades tiene el Personal respecto a la protección de la imagen y marca de la Organización?
- ¿Cuáles son las prohibiciones para el Personal respecto al uso de la imagen y marca de la Organización?

Declaraciones públicas:

- ¿Qué entiende la Organización por declaraciones públicas?
- ¿Qué característica cumple la información que es revelada al público?
- ¿Cuáles son las prohibiciones del Personal respecto a la revelación o no de información?

Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos:

- ¿Qué medidas adopta la Organización para la ALD/CFT y otros delitos?
- ¿Qué responsabilidades tienen los colaboradores respecto al ALD/CFT y otros delitos?
- ¿Cuál es el procedimiento que sigue el Personal en caso de detección de actividades ilícitas?
- ¿Por cuánto tiempo se conserva la información respecto a los clientes?
- ¿Cuál es la relación de la Organización y su personal con las autoridades respecto al ALD/CFT?

Guías de conducta para los Grupos de interés:

- ¿Cuáles son los Grupos de interés que reconoce la Organización?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de los Grupos de interés respecto a los principios éticos adoptados por la Organización?

Conflicto de Interés:

- ¿Qué entiende la Organización por conflicto de interés?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del Personal respecto a casos que puedan generar conflicto de interés o frente a un conflicto de interés?

Protección ambiental:

(Responder las siguientes preguntas solo en caso la Organización cuente o tenga previsto incluir en su Código de ética temas relacionados a la protección del medio ambiente. En caso no considere este tema, la Organización puede decidir no incluirlo en la redacción de la herramienta).

- ¿Qué medidas adopta la Organización para la protección del medio ambiente?

Supervisión y capacitación del Código de ética:

- ¿Quién es el responsable de proponer modificaciones y/o actualizaciones al Código de ética?
- ¿Cuál es el órgano encargado de supervisar el cumplimiento del Código de ética?

- ¿Cuáles son las responsabilidades del encargado de supervisar el cumplimiento del Código de ética?
- ¿Qué medidas adopta la Organización para la capacitación del Código de ética?
- ¿Quién es el responsable de realizar las capacitaciones del Código de ética?

Denuncias:

- ¿Ante que órgano se interponen las denuncias por incumplimiento del Código de ética?
- ¿Qué medios pone a disposición la Organización para realizar una denuncia?
- ¿Las denuncias realizadas son de carácter confidencial?
- ¿Cuál es el procedimiento que sigue la Organización ante la recepción de denuncias por incumplimiento del Código de ética?

Sanciones:

- ¿Qué sanciones implica el incumplimiento del Código de ética?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Objeto:

¿Qué es la ética para la Organización?	
S	No cuenta con un Código de ética y no se implementará
C	Marco por el cual se validan las acciones y decisiones, tanto individuales como grupales dentro de la Organización.
A	
¿Cuál es la finalidad de contar con un Código de ética?	
S	No cuenta con un Código de ética y no se implementará
C	• Ser una herramienta de gestión para definir y estructurar los valores, las responsabilidades, obligaciones y desafíos éticos de la Organización. • Ser una guía de comportamiento que facilite la toma de decisiones.
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total de un componente del estándar N° 37: Código de ética.

Para cooperativas:

“Entendiendo la ética como el marco por el cual se validan las acciones y decisiones, tanto individuales como grupales dentro de la cooperativa, acorde a su conveniencia en función de su bienestar y objetivos, el presente código tiene como fin:

- *Ser una herramienta de gestión para definir y estructurar los valores, las responsabilidades, obligaciones y desafíos éticos de la cooperativa.*
- *Ser una guía de comportamiento que facilite la toma de decisiones en caso de dilemas, teniendo la oportunidad de validar acciones propias o ajenas responsablemente.*
- *Establecer criterios de evaluación para el adecuado cumplimiento del Código de ética”.*

Para asociaciones:

“Entendiendo la ética como el marco por el cual se validan las acciones y decisiones, tanto individuales como grupales dentro de la asociación, acorde a su conveniencia en función de su bienestar y objetivos, el presente código tiene como fin:

- *Ser una herramienta de gestión para definir y estructurar los valores, las responsabilidades, obligaciones y desafíos éticos de la asociación.*
- *Ser una guía de comportamiento que facilite la toma de decisiones en caso de dilemas, teniendo la oportunidad de validar acciones propias o ajenas responsablemente.*
- *Establecer criterios de evaluación para el adecuado cumplimiento del Código de ética”.*

Ejemplo 2: No cumple el estándar N° 37: Código de ética.

Para sociedades:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 37 Código de ética; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Conflicto de interés:

¿Qué entiende la Organización por conflicto de interés?	
S	<i>Se entiende por conflicto de interés cualquier circunstancia, hecho o posición personal que interfiera con la capacidad del Director o el Personal de tomar decisiones objetivas en el mejor interés de la Organización; ya sea tomando para sí mismos o encaminando a terceros relacionados, una oportunidad de negocios que se descubra a través del uso de propiedad, información o de su posición.</i>
C	<i>No tiene definición de conflicto de interés.</i>

A	<i>No tiene regulación sobre temas relacionados a conflicto de interés.</i>
¿Qué prohibiciones o responsabilidades relacionadas a conflicto de interés establece la Organización a su Personal y Directores?	
S	• <i>El Personal no podrá desarrollar como trabajo remunerado para terceros las mismas labores que desarrolla acorde a su respectivo contrato de trabajo, aunque éste se realice en el tiempo libre.</i>
C	• <i>Cuando algún Personal sea designado como miembro de algún directorio diferente al de la sociedad, deberá revelarlo en su momento.</i> • <i>El Personal podrá aceptar cargos directivos en instituciones sin ánimo de lucro o universidades, excepto cuando la participación genere conflictos de interés.</i>
A	<i>No tiene regulación sobre temas relacionados a conflicto de interés.</i>
¿Cuáles son las responsabilidades del Personal respecto a casos que puedan generar conflicto de interés o frente a un conflicto de interés?	
S	<i>Ante una situación de posible conflicto de interés, el Personal debe comunicar, oportunamente y por escrito, al órgano colegiado al cual pertenecen, o a su jefe jerárquico inmediato sobre los conflictos de interés de su conocimiento, con el fin de tomar las medidas pertinentes.</i>
C	
A	<i>No tiene regulación sobre temas relacionados a conflicto de interés.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Cumple totalmente con el estándar N° 38: Conflicto de Interés.

Para sociedades:

“Se entiende por conflicto de interés cualquier circunstancia, hecho o posición personal que interfiera con la capacidad del Director o el Personal de tomar decisiones objetivas en el mejor interés de la sociedad; ya sea tomando para sí mismos o encaminando a terceros relacionados, una oportunidad de negocios que se descubra a través del uso de propiedad, información o de su posición.

En ese sentido, el Personal no podrá:

- *El Personal no podrá desarrollar como trabajo remunerado para terceros las mismas labores que desarrolla acorde a su respectivo contrato de trabajo, aunque éste se realice en el tiempo libre.*
- *Cuando algún Personal sea designado como miembro de algún directorio diferente al de la sociedad, deberá revelarlo en su momento.*

- *El Personal podrá aceptar cargos directivos en instituciones sin ánimo de lucro o universidades, excepto cuando la participación genere Conflictos de Interés*

Ante una situación de posible conflicto de interés, el Personal debe comunicar, oportunamente y por escrito, al órgano colegiado al cual pertenecen, o a su jefe jerárquico inmediato sobre los conflictos de interés de su conocimiento, con el fin de tomar las medidas pertinentes”.

Ejemplo 2: Cumple parcialmente con el estándar N° 38: Conflicto de Interés.

Para cooperativas:

“En temas relacionado con conflictos de interés el Personal no podrá:

- *El Personal no podrá desarrollar como trabajo remunerado para terceros las mismas labores que desarrolla acorde a su respectivo contrato de trabajo, aunque éste se realice en el tiempo libre.*
- *Cuando algún Personal sea designado como miembro de algún directorio diferente al de la sociedad, deberá revelarlo en su momento.*
- *El Personal podrá aceptar cargos directivos en instituciones sin ánimo de lucro o universidades, excepto cuando la participación genere conflictos de interés.*

Ante una situación de posible Conflicto de Interés, el Personal debe comunicar, oportunamente y por escrito, al órgano colegiado al cual pertenecen, o a su jefe jerárquico inmediato sobre los Conflictos de Interés de su conocimiento, con el fin de tomar las medidas pertinentes”.

Ejemplo 3: No cumple con el estándar N° 38: Conflicto de interés.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 38 Conflicto de Interés; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.25. Manual de organización y funciones

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Manual de organización y funciones describe detalladamente las tareas o funciones específicas, perfiles del puesto, niveles jerárquicos y mecanismos de evaluación para cada puesto de trabajo dentro de la Organización.

b) Estándares relacionados

Esta herramienta se relaciona con todos los siguientes estándares.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Manual de organización y funciones permite identificar que alberga el siguiente contenido o temática del mismo:

- Objetivo, alcance y formalidades: se refiere al objeto, alcance, aprobación, divulgación y modificación del Manual de organización y funciones.
- Aspectos generales de la organización: se refiere a la visión, misión, valores y principios de la Organización y Normativa externa que la regula.
- Estructura organizativa: se refiere a la identificación de los órganos, áreas y cargos o puestos en la Organización según el organigrama de la misma.
- Información del cargo o puesto: se refiere al contenido de la descripción detallada de cada uno de los cargos o puestos identificados en el organigrama.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y el correspondiente desarrollo del Manual de organización y funciones, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo, Alcance y Formalidades:

- ¿Cuál es el objetivo del Manual de organización y funciones?
- ¿Cuál es el alcance Manual de organización y funciones?
- ¿Cómo se aprueba el Manual de organización y funciones?

- ¿Cómo se divulga el Manual de organización y funciones?
- ¿Cómo se modifica el Manual de organización y funciones?

Aspectos generales de la Organización:

- ¿Cuáles son los objetivos de la Organización?
- ¿Cuál es la visión de la Organización?
- ¿Cuál es la misión de la Organización?
- ¿Cuáles son los valores o principios de la Organización?
- ¿Qué Normativa externa regula a la Organización?

Estructura organizativa:

- ¿Cuál es la estructura organizativa de la Organización según el organigrama?
- ¿Cuáles son los órganos de la Organización?
- ¿Cuáles son las áreas de los distintos órganos de la Organización?
- ¿Cuáles son los cargos o puestos identificados en las distintas áreas de la Organización?

Información del cargo o puesto:

- ¿Cuál es el nombre del cargo o puesto?
- ¿A qué área pertenece?
- ¿A quién reporta?
- ¿A quién supervisa?
- ¿Cuál es el objetivo/propósito del cargo o puesto?
- ¿Cuáles son las funciones del puesto?
- ¿Cuál es el perfil de puesto?
- ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación?

e) Ejemplos de generación de contenidos de la herramienta

Información del cargo o puesto:

¿Cuál es el nombre del cargo o puesto?	
S	<i>Gerente de Recursos Humanos.</i>
C	<i>Jefe de Recursos Humanos.</i>
A	<i>Responsable de Recursos Humanos.</i>
¿A qué área pertenece?	
S	<i>Área de recursos Humanos.</i>

C	Área de administración.
A	Área de administración.
¿A quién reporta?	
S	Gerente general y directorio.
C	Gerente general.
A	Jefe del área de administración y a todo el personal del área de recursos humanos.
¿A quién supervisa?	
S	Asistente de recursos humanos.
C	Asistente de recursos humanos.
A	Nadie.
¿Cuál es el objetivo/propósito del cargo o puesto?	
S	Administrar los recursos humanos de la empresa.
C	Desarrollar, coordinar y controlar los procesos relacionados con el reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, evaluación y rotación del personal de la cooperativa.
A	Atender asuntos referidos a recursos humanos de la asociación.
¿Cuáles son las funciones del puesto?	
S	- Asesorar y proponer al directorio y gerencia general normas y reglamentaciones en materia de gestión de recursos humanos, salud ocupacional, relaciones laborales y su posterior implementación. - Asesorar al directorio y gerencia general en materia de Políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de gestión de recursos humanos. - Asesorar al directorio y gerencia general en la elaboración de Políticas de estructuras funcionales y organizativas. - Dirigir, controlar y gestionar las modificaciones al Manual de funciones y organizaciones. - Dirigir, controlar y gestionar el reclutamiento, búsqueda y selección e inducción de empleados. - Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un sistema de compensaciones y beneficios. - Dirigir, controlar y gestionar planes y programas de capacitación, evaluación de desempeño. - Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de Políticas y programas, así

	<i>como su posterior implementación, relativos a la mejora del clima organizacional.</i> • <i>Dirigir, controlar y gestionar el diseño, la implementación y el mantenimiento de Sistemas de Información y de registro de actividades del Personal que provean elementos para la planificación y la toma de decisiones sobre los recursos humanos del organismo.</i> • <i>Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas.</i> • <i>Analizar y evaluar el impacto de las actividades del departamento y elaborar y dirigir la implementación de planes de contingencia frente a posibles riesgos relativos a la gestión de recursos humanos.</i> • <i>Asesorar e informar a las autoridades acerca de todas las actividades inherentes al desarrollo de las relaciones laborales.</i> • <i>Dirigir, controlar y gestionar todas las actividades inherentes al desarrollo de las relaciones laborales.</i>
C	• <i>Administrar las solicitudes de empleo que recibe.</i> • <i>Realizar entrevistas a candidatos a puestos para cubrir en la estructura de la cooperativa.</i> • <i>Administrar y controlar pruebas de selección de personal.</i> • <i>Coordinar con los jefes de las distintas áreas, los procesos de entrevistas de personal a ingresar en la Organización.</i> • <i>Administrar los expedientes del personal de la cooperativa.</i> • <i>Elaborar y controlar el cuadro de vacaciones y licencias.</i> • <i>Preparar el plan anual de capacitación y entrenamiento del personal.</i> • <i>Coordinar con los distintos Jefes de área el proceso de evaluación de desempeño.</i> • <i>Efectuar revisiones en la asistencia del recurso humano.</i> • <i>Revisar la normativa del área.</i> • <i>Elaborar y evaluar el plan operativo del área.</i> • <i>Revisar los Manuales y Reglamentos del área a su cargo.</i> • <i>Efectuar auditorías de recursos humanos.</i> • <i>Elaborar contratos temporales conforme requerimientos de personal de las distintas áreas de la cooperativa.</i> • <i>Investigar antecedentes en el proceso de contratación.</i>
A	• <i>Realizar entrevistas a candidatos a puestos para cubrir en la asociación.</i> • <i>Elaborar y evaluar el plan operativo del área.</i> • <i>Revisar los Reglamentos, guías o directrices del área a su cargo.</i>

	• <i>Efectuar auditorías de recursos humanos.</i> • <i>Elaborar contratos temporales conforme requerimientos de personal de las distintas áreas de la asociación.</i>
¿Cuál es el perfil de puesto?	
S	• <i>Título universitario en derecho, economía, administración de empresas.</i> • <i>formación en gestión, dirección, liderazgo, conducción de equipos efectivos de trabajo, motivación y desarrollo de personal.</i> • <i>Post grado en administración de empresas o gestión de proyectos.</i> • <i>Formación específica en administración y gerenciamiento de organizaciones, proyectos y/o recursos humanos.</i> • <i>Conocimientos sobre legislación laboral y previsional.</i> • <i>Capacidad analítica.</i> • <i>Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita.</i> • <i>Habilidad para trabajar bajo presión.</i> • <i>Habilidad para dirigir personal.</i> • <i>Conocimientos de herramientas de informática.</i> • <i>Capacidad para liderar equipos de trabajo.</i>
C	• <i>Título universitario en psicología, derecho, administración de empresas o graduado social.</i> • <i>Conocimientos sobre legislación cooperativa, laboral y previsional.</i> • <i>Capacidad analítica.</i> • <i>Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita.</i> • <i>Habilidad para dirigir personal.</i> • <i>Conocimientos de herramientas de informática.</i>
A	• <i>Título universitario en derecho, administración de empresas o graduado social.</i> • <i>Conocimientos sobre legislación sobre organizaciones sin fines de lucro.</i> • <i>Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita.</i> • <i>Conocimientos de herramientas de informática.</i>
¿Cuáles son los mecanismos de evaluación?	
S	<i>Evaluación 360º; metodología que consiste en un análisis del desempeño tanto por los superiores como los subordinados.</i>
C	<i>No señala nada.</i>
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total de los estándares.

Para sociedades:

<i>"Nombre del cargo o puesto:</i>	<i>Gerente de recursos humanos</i>
<i>Área:</i>	<i>Área de recursos humanos</i>
<i>Reporta a:</i>	<i>Gerente general y directorio</i>
<i>Supervisa a:</i>	<i>Asistente de recursos humanos</i>
	<i>A todo el personal del área de recursos humanos</i>
<i>Objetivo del puesto:</i>	<i>Administrar los recursos humanos de la Organización</i>

Funciones específicas del puesto:

- *Asesorar y proponer al directorio y gerencia general normas y reglamentaciones en materia de gestión de recursos humanos, salud ocupacional, relaciones laborales y su posterior implementación.*
- *Asesorar al directorio y gerencia general en materia de políticas y programas de gestión de recursos humanos.*
- *Asesorar al directorio y gerencia general en la elaboración de Políticas de estructuras funcionales y organizativas.*
- *Dirigir, controlar y gestionar las modificaciones al Manual de Funciones y Organizaciones*
- *Dirigir, controlar y gestionar el reclutamiento, búsqueda y selección e inducción de empleados.*
- *Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un sistema de compensaciones y beneficios.*
- *Dirigir, controlar y gestionar planes y programas de capacitación, evaluación de desempeño.*
- *Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de Políticas y programas, así como su posterior implementación, relativos a la mejora del clima organizacional.*
- *Dirigir, controlar y gestionar el diseño, la implementación y el mantenimiento de Sistemas de Información y de registro de actividades del Personal que provean elementos para la planificación y la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos del Organismo.*
- *Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas.*
- *Analizar y evaluar el impacto de las actividades del departamento y elaborar y dirigir la implementación de planes de contingencia frente a posibles riesgos relativos a la Gestión de Recursos Humanos*
- *Asesorar e informar a las autoridades acerca de todas las actividades inherentes al desarrollo de las relaciones laborales*

- *Dirigir, controlar y gestionar todas las actividades inherentes al desarrollo de las relaciones laborales*

Perfil del puesto:

- *Título Universitario en derecho, economía, administración de empresas.*
- *Formación en gestión, dirección, liderazgo, conducción de equipos efectivos de trabajo, motivación y desarrollo de personal*
- *Post grado en administración de empresas o gestión de proyectos*
- *Formación específica en administración y gerenciamiento de organizaciones, proyectos y/o recursos humanos.*
- *Conocimientos sobre legislación laboral y previsional*
- *Capacidad analítica.*
- *Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita.*
- *Habilidad para trabajar bajo presión.*
- *Habilidad para dirigir personal.*
- *Conocimientos de herramientas de informática.*
- *Capacidad para liderar equipos de trabajo”.*

Ejemplo 2: Cumplimiento parcial de todos los estándares relacionados.

Para cooperativas:

<i>“Nombre del cargo o puesto:</i>	<i>Jefe de recursos humanos</i>
<i>Área:</i>	<i>Área de administrativo</i>
<i>Reporta a:</i>	<i>Gerente general</i>
<i>Supervisa a:</i>	<i>Asistente de recursos humanos</i>
<i>Objetivo/propósito del cargo o puesto:</i>	<i>Desarrollar, coordinar y controlar los procesos relacionados con el reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, evaluación y rotación del personal de la cooperativa.</i>

Funciones específicas del puesto:

- *Administrar las solicitudes de empleo que recibe.*
- *Realizar entrevistas a candidatos a puestos para cubrir en la estructura de la Cooperativa.*
- *Administrar y controlar pruebas de selección de personal.*
- *Coordinar con los Jefes de las distintas áreas, los procesos de entrevistas de personal a ingresar en la Organización.*

- *Administrar los expedientes del personal de la cooperativa.*
- *Elaborar y controlar el cuadro de vacaciones y licencias.*
- *Preparar el plan anual de capacitación y entrenamiento del personal.*
- *Coordinar con los distintos Jefes de área el proceso de evaluación de desempeño.*
- *Efectuar revisiones en la asistencia del recurso humano.*
- *Revisar la normativa del área.*
- *Elaborar y evaluar el plan operativo del área.*
- *Revisar los Manuales y Reglamentos del área a su cargo.*
- *Efectuar auditorías de recursos humanos.*
- *Elaborar contratos temporales conforme requerimientos de personal de las distintas áreas de la cooperativa.*

Investigar antecedentes en el proceso de contratación.

Perfil del puesto:

- *Título universitario en psicología, derecho, administración de empresas o graduado social.*
- *Conocimientos sobre legislación cooperativa, laboral y previsional*
- *Capacidad analítica.*
- *Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita.*
- *Habilidad para dirigir personal.*
- *Conocimientos de herramientas de informática”.*

Para asociaciones:

<i>Nombre del cargo o puesto:</i>	<i>Responsable</i>
<i>Área:</i>	<i>Área de administrativo</i>
<i>Reporta a:</i>	<i>Jefe del área de administrativo</i>
<i>Supervisa a:</i>	<i>-</i>
<i>Objetivo del cargo o puesto:</i>	<i>Atender los recursos humanos de la Asociación</i>

Funciones específicas del puesto:

- *Realizar entrevistas a candidatos a puestos para cubrir en la asociación*
- *Elaborar y evaluar el plan operativo del área.*
- *Revisar los Reglamentos, guías o directrices del área a su cargo.*
- *Efectuar auditorías de recursos humanos.*
- *Elaborar contratos temporales conforme requerimientos de personal de las distintas áreas de la asociación.*

Perfil del puesto:

- *Título universitario en psicología, derecho, administración de empresas o graduado social.*
- *Conocimientos sobre legislación sobre organizaciones sin fines de lucro*
- *Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita.*
- *Conocimientos de herramientas de informática.*

3.2.26. Informe anual

a) Objeto de la herramienta

La herramienta busca presentar los elementos que debe contener el informe anual que el Órgano de Dirección presenta a la máxima instancia de la Organización, para satisfacer los estándares relacionados con Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 3: Derecho de información y comunicación.
- N° 16: Retribución del Órgano de Dirección.
- N° 22: El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.
- N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.
- N° 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.
- N° 41: Política de información y comunicación.
- N° 42: Información de acceso público.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del informe anual permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Contenido: se refiere a establecer el contenido del informe anual.
- Preparación y aprobación: se refiere a la instancia que aprueba el informe anual.
- Información a los Socios o Asociados: se refiere a establecer el carácter del informe,
- Información a los Grupos de interés: se refiere a considerar el uso del informe anual por los Grupos de interés.
- Revelación de información mínima: se refiere a considerar que el contenido debe permitir la evaluación de la gestión de la Organización, sus perspectivas, retos y amenazas.

- Trato justo a los clientes: el informe debe hacer referencia a las relaciones con los clientes, incluyendo los reclamos y cómo fueron solucionados.
- Promoción de la Inclusión Financiera: el informe debe hacer mención de los logros en esta materia.
- Política de retribuciones: debe haber mención explícita de cómo han sido remunerados los integrantes del Órgano de Dirección y la Alta Gerencia.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del informe anual, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Contenido:

- ¿Qué información contiene el informe anual?

Preparación y aprobación:

- ¿Qué instancia prepara el informe anual?
- ¿Cuál instancia aprueba el informe anual?

Información a los accionistas o asociados:

- ¿Qué documento reciben los accionistas o asociados, con independencia de su asistencia a la asamblea?
- ¿Qué elementos necesarios para evaluar la gestión contiene ese documento?

Información a los Grupos de interés:

- ¿Qué documento coloca la Organización a la disposición de los Grupos de interés identificados?
- ¿Cuáles son los elementos que contiene ese documento?

Revelación de información mínima:

- ¿Qué información es publicada?
- ¿Dónde se encuentra dicha información?
- ¿Qué parte del contenido es considerada información reservada?
- ¿Qué información respecto al desempeño de la Organización contiene la información publicada?
- ¿Qué referencias a tendencias, retos y amenazas se presentan en el informe publicado?

Trato justo a los clientes:

- ¿Qué incluye el informe anual de acceso público en relación con las acciones de la Organización en relación con el trato a sus clientes?
- ¿Qué información se presenta en el informe anual sobre los reclamos recibidos de clientes?

Promoción de la Inclusión Financiera:

- ¿Qué información se presenta en el informe anual sobre las acciones de la Organización en relación a la promoción de la Inclusión Financiera?

Política de retribuciones:

- ¿Qué elementos de la Política de retribución del Órgano de Dirección y Alta Gerencia se incluye en el informe anual de la Organización?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Promoción de la Inclusión Financiera:

¿Qué información se presenta en el informe anual sobre las acciones de la Organización en relación a la promoción de la Inclusión Financiera?	
S	<i>El informe anual contiene estadísticas sobre el movimiento de clientes, expansión de la red de agencias y la introducción de nuevos productos.</i>
C	<i>El informe anual presenta el movimiento de asociados (ingresos y egresos), identificando aquellos que no tenían relación previa con instituciones financieras.</i>

A	<i>El informe anual contiene un capítulo referido a los análisis que ha realizado la Organización sobre los niveles de exclusión financiera en sus zonas de influencia, a partir de la información recopilada por los agentes en el campo. Igualmente presenta casos emblemáticos de inclusión de personas gracias a las acciones de la Organización. Finalmente se presentan estadísticas de la evolución de la clientela de la Organización, desagregando aquellos que han sido incluidos.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1:

Para sociedades:

“Las estadísticas sobre el movimiento de clientes, expansión de la red de agencias y la introducción de nuevos productos son los siguientes”.

Para cooperativas:

El informe anual presenta el movimiento de asociados (ingresos y egresos), identificando aquellos que no tenían relación previa con instituciones financieras.

Para asociaciones:

El informe anual contiene un capítulo referido a los análisis que ha realizado la Organización sobre los niveles de exclusión financiera en sus zonas de influencia, a partir de la información recopilada por los agentes en el campo. Igualmente presenta casos emblemáticos de inclusión de personas gracias a las acciones de la Organización. Finalmente se presentan estadísticas de la evolución de la clientela de la Organización, desagregando aquellos que han sido incluidos.

3.2.27. Informe de gestión:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene por objeto exponer los principales elementos que debe contener el Informe de gestión periódico que presenta el Ejecutivo Principal al Órgano de Dirección.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- Nº 11: Funciones y competencias.
- Nº 20: Política de delegación de facultades.
- Nº 22: El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.
- Nº 23: Relacionamiento con Grupos de interés.
- Nº 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.
- Nº 25: Trato responsable del Personal.
- Nº 28: Evaluación del desempeño.
- Nº 30: Sistema de control.
- Nº 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos.
- Nº 37: Código de ética.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Informe de gestión permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Presentación del informe: se refiere a la instancia responsable de presentar al Órgano de Dirección el Informe de gestión. Estos informes deben ser recibidos por el órgano en pleno y discutido con posterioridad.
- Reporte sobre asimilación de estándares del Manual de Gobernanza: se refiere a las actividades realizadas por la empresa en aras de potenciar la calidad de la Gobernanza y/o asimilar Buenas Prácticas. Esta sección debe hacer referencia a la participación del personal en el proceso de mejora de Gobernanza
- Reporte sobre relacionamiento con Grupos de interés: se refiere a las gestiones llevadas a cabo para identificar y garantizar una relación sostenible a largo plazo con estos grupos.
- Información sobre promoción de la Inclusión Financiera: se refiere a la sección específica en la cual se exponen las acciones llevadas a cabo a favor de la Inclusión Financiera.
- Reporte sobre actividades vinculadas con funciones que fueron delegadas: se refiere a las actividades que el Ejecutivo Principal y otros funcionarios de la Alta Gerencia realizaron por delegación de facultades.
- Funcionamiento del sistema de control: se refiere a las acciones que ha realizado el Ejecutivo Principal para que este sistema funcione correctamente.
- Cumplimiento de obligaciones y compromisos: se refiere al desarrollo de las actividades del responsable del seguimiento de las obligaciones y compromisos.
- Política de capacitación – Código de ética: se refiere a las acciones que en materia de capacitación en el Código de ética ha instrumentado el Ejecutivo Principal.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Informe de gestión, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Presentación del informe:

- ¿Qué rol desempeña el Ejecutivo Principal en la presentación del Informe de gestión?
- ¿Qué periodicidad contemplan la norma interna para la presentación del Informe de gestión al Órgano de Dirección?
- ¿Cómo es entregado y discutido el Informe de gestión?

Reporte sobre asimilación de estándares del Manual de Gobernanza:

- ¿Qué información respecto a la mejora de la gobernanza contiene el Informe de gestión?

Reporte sobre relacionamiento con Grupos de interés:

- ¿Qué información respecto al relacionamiento con Grupos de interés contiene el Informe de gestión?

Información sobre promoción de la Inclusión Financiera:

- ¿Qué contiene el Informe de gestión con respecto a la Inclusión Financiera contiene el Informe de gestión?

Reporte sobre actividades vinculadas con funciones que fueron delegadas:

- ¿Cómo se reportan las actividades que el Ejecutivo Principal y otros integrantes de la Alta Gerencia han realizado por delegación de funciones por parte del Órgano de Dirección?

Funcionamiento del sistema de control:

- ¿Qué información se presenta sobre las acciones que ha realizado el respecto al sistema de control?

Cumplimiento de obligaciones y compromisos:

- ¿Qué información contiene el Informe de gestión en relación con las actividades del responsable por el cumplimiento de obligaciones y compromisos?

Política de capacitación – Código de ética:

- ¿Cómo informa el Ejecutivo Principal sobre las actividades de capacitación vinculadas con el Código de ética?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Reporte sobre relacionamiento con Grupos de interés:

¿Qué información respecto al relacionamiento con Grupos de interés contiene el Informe de gestión?	
S	<i>El Informe de gestión contiene una relación de los Grupos de interés que han sido identificados y priorizados en el período. Igualmente presenta una síntesis de las actividades y acciones que ha realizado el Ejecutivo Principal, y otros siguiendo sus instrucciones, para fomentar una relación de largo plazo con estos grupos.</i>
C	
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del al estándar N°23: Relacionamiento con Grupos de interés.

Para Sociedades, Cooperativas y Asociaciones:

“La Organización ha establecido como sus Grupos de interés prioritarios a:

- *Las personas excluidas de la provisión de servicios financieros por parte de entidades tradicionales.*
- *Los clientes, particularmente aquellos ubicados en zonas donde la Organización es única oferta de servicios.*
- *Los colaboradores quienes desempeñan un rol crucial en la generación de valor para la Organización.*

Para tales efectos, se han diseñado estrategias que engloban las actividades dirigidas a propiciar una relación mutuamente beneficiosa que sea sostenible a largo plazo, siendo para cada caso:

- *Personas excluidas: se desarrollaron que permiten recabar las percepciones respecto a las características que valorarían en determinado producto financiero según sus condiciones propias (edad, condición de empleo, composición familiar, entre otras).*
- *Clientes: Se desarrolló y distribuyó folletería que explica con claridad las características de nuestra oferta de productos y servicios. Además se habilitó una central telefónica para atención de consultas sin costo alguno.*
- *Colaboradores: se implementó el programa de identificación y formación de futuros líderes, el cual a través de modelos de evaluación permanente permite establecer una línea de carrera y las necesidades formativas de cada persona”.*

3.2.28. Informe anual de Gobernanza:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Informe anual de Gobernanza establece los lineamientos para elaborar un informe de Gobernanza conforme a los estándares del Manual de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con todos los estándares generales y complementarios.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del Informe anual de Gobernanza permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación del informe: se refiere al responsable de aprobar el informe y a la oportunidad de dicha aprobación.

- Base legal: se refiere a las disposiciones normativas relacionadas a la Gobernanza a las que la Organización está sometida.
- Estructura de propiedad: se refiere a detallar cuál es la estructura de la Organización relacionado a los Socios o Asociados.
- Asamblea General: se refiere a describir las actividades realizadas por la Asamblea General durante el año fiscal, así como describir los derechos de los Socios o Asociados de la Organización.
- Funcionamiento del Órgano de Dirección y sus comités: se refiere a describir cual fue el funcionamiento del Órgano de Dirección y sus comités durante el año fiscal.
- Ejecutivo Principal y Alta Gerencia: se refiere a describir cuál fue el funcionamiento del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia durante el año fiscal.
- Estructura de control: se refiere a detallar todas las actividades desarrolladas por la Organización para identificar, medir, monitorear y controlar o mitigar sus riesgos.
- Operaciones con partes vinculadas: se refiere a describir que operaciones con partes vinculadas realizó la Organización.
- Conflictos de interés: se refiere a describir que medidas adopta la Organización en temas relacionados a conflicto de interés, así como indicar los conflictos de interés detectados durante el año fiscal.
- Mecanismos de solución de controversias: se refiere a describir que mecanismos de solución de controversias tiene la Organización, así como indicar las controversias generadas y resueltas durante el año fiscal.
- Transparencia, fluidez e integridad de la información suministrada al público: Se refiere a describir las medidas adoptadas por la Organización para el suministro de información al público.
- Responsabilidad empresarial: se refiere a describir las medidas adoptadas por la Organización en relación a sus Grupos de interés.
- Reclamaciones de Socios o Asociados e inversionistas: se refiere a describir cuales fueron los reclamos realizados por los Socios o Asociados e Inversionistas solucionados en el año fiscal.
- Gobernanza: se refiere a detallar el cumplimiento de los estándares del Manual de Gobernanza.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Informe anual de Gobernanza, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - o La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - o La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto

Aprobación de la Política:

- ¿Quién es el responsable de aprobar el Informe anual de Gobernanza?
- ¿Cómo se aprueba Informe anual de Gobernanza?

Base legal:

- ¿Qué Normativa interna o Externa aplicable a la Organización regula la emisión de un Informe anual de Gobernanza?

Estructura de propiedad:

- ¿Cómo está conformado el capital y estructura de propiedad de la Organización?
- ¿Quiénes son los principales Socios o Asociados de la Organización y cuál es su porcentaje de participación al cierre del año fiscal?

Asamblea General:

- ¿Cuáles fueron las negociaciones de acciones o participaciones en la Organización durante el año fiscal?
- ¿Cuáles fueron los convenios de Socios o Asociados en la Organización durante el año fiscal?
- ¿Cuáles fueron las Asambleas Ordinarias y/o Extraordinarias realizadas por la Organización durante el año fiscal?
- ¿Cuáles fueron los derechos políticos y/o económicos ejercidos por los Socios o Asociados durante el año fiscal?
- ¿Cuántas fueron las solicitudes recibidas por los Socios o Asociados y atendidas por la Organización durante el año fiscal?

- ¿Cuáles fueron las actividades realizadas por la Organización para atender el derecho de información de los Socios o Asociados?

Funcionamiento del Órgano de Dirección y sus comités:

- ¿Cómo es la composición del Órgano de Dirección y quiénes son sus miembros?
- ¿Cuál es la experiencia de los miembros que conforman el Órgano de Dirección?
- ¿Cuál es el perfil de los Directores y donde se encuentra regulada?
- ¿Dónde se encuentra regulada las funciones de los Directores y por qué medios hace pública la Organización?
- ¿Cómo define la Organización el riesgo de liquidez?
- ¿Cuál es el procedimiento para la aprobación de la retribución del Órgano de Dirección y cuánto es el monto global y/o individual pagado durante el año fiscal?
- ¿Cuántas reuniones realizó el Órgano de Dirección durante el año fiscal y cuál fue el promedio de duración?
- ¿Cuál fue el promedio de asistencia de cada uno de los Directores a las reuniones del Órgano de Dirección realizadas durante el último año fiscal?
- ¿Cuáles fueron los principales temas de agenda abordados por el Órgano de Dirección durante el año fiscal?
- ¿Cuáles fueron las principales Políticas, Reglamentos, códigos y/o informes aprobadas por el Órgano de Dirección durante el año fiscal?
- ¿Cuáles son los comités de apoyo del Órgano de Dirección?
- ¿Quiénes son los Directores miembros de cada comité de apoyo?
- ¿Cuántas reuniones de comités se realizaron durante el año fiscal y cuál fue el promedio de asistencia de cada Director?
- ¿Cuáles son las funciones de cada comité de apoyo y qué gestiones se realizaron durante el año fiscal?
- ¿Cuáles fueron las evaluaciones realizadas y resultados obtenidos al Órgano de Dirección y cada uno de sus miembros?

Ejecutivo Principal y Alta Gerencia:

- ¿Cuál es el procedimiento para la selección del Ejecutivo Principal y Alta Gerencia?
- ¿Cuál es la Política de retribución del Ejecutivo Principal y Alta Gerencia?
- ¿Cuál fue la suma total de retribución del Ejecutivo Principal y Alta Gerencia durante el año fiscal?
- ¿Cuáles fueron las evaluaciones realizadas y resultados obtenidos al Ejecutivo Principal y cada miembro de la Alta Gerencia?

Estructura de control:

- ¿Quién fue el auditor externo contratado para la realización de la auditoría externa y cuál fue el monto de su contratación?
- ¿Quiénes son los órganos de vigilancia, supervisión y control interno o externo de la Organización?
- ¿Qué actividades se desarrollarán en caso se opte por transferir determinada fuente de riesgo?
- ¿Cuál es el proceder en caso se opte por controlar determinada fuente de riesgo?
- ¿Qué actividades se desarrollarán en caso se opte por afrontar determinada fuente de riesgo?
- ¿Qué otras estrategias considera pertinentes la Organización?
- ¿Quién aprueba el plan anual de trabajo de auditoría interna y cuál fue el porcentaje de cumplimiento del plan aprobado para el año fiscal?
- ¿Cuáles son las medidas adoptadas y actividades realizadas por la Organización en temas relacionados a la gestión de riesgos?

Operaciones con partes vinculadas:

- ¿Cuál es la Política de operaciones con partes vinculadas, asimismo cuántas y cuáles fueron las operaciones realizadas durante el año fiscal?

Conflictos de interés:

- ¿Cuáles son los mecanismos concretos que permiten la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés en la Organización, asimismo cuántos y cuáles fueron los conflictos de interés revelados en el año fiscal?

Mecanismos de solución de controversias:

- ¿Cuáles son los mecanismos concretos que permiten la solución de controversias generadas en la Organización; asimismo, cuántas y cuáles fueron las controversias generadas y resueltas durante el año fiscal?

Transparencia, fluidez e integridad de la información suministrada al público:

- ¿Cuáles son los medios mediante los que la Organización divulga la información al público y cuáles son las características que cumple la información divulgada?
- ¿Cuántas fueron las informaciones relevantes divulgadas por la Organización y a que organismo supervisor se comunicó?

Responsabilidad empresarial:

- ¿Quiénes son los Grupos de interés de la Organización?

- ¿Cuáles fueron las medidas adoptadas por la Organización con sus Grupos de interés?
- ¿Cuántas fueron las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes realizadas por los Grupos de interés y cuáles fueron los medios puestos a disposición para los Grupos de interés?

Reclamaciones de Socios o Asociados e inversionistas:

- ¿Cuántos fueron los reclamos presentados por los Socios o Asociados e inversionistas ante la Organización?
- ¿Cuáles fueron los principales temas de reclamos realizados?

Gobernanza:

- ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los estándares del Manual de Gobernanza?
- ¿Cuál es el detalle de cumplimiento para cada estándar de Gobernanza?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Conflictos de interés:

¿Cuáles son los mecanismos concretos que permiten la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés en la Organización, asimismo cuántos y cuáles fueron los conflictos de interés revelados en el año fiscal?

S	<i>La Organización cuenta con mecanismos concretos que permiten la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés que se puedan presentar entre los Socios o Asociados, administradores y funcionarios en general, frente a sus propios intereses y los de la Organización.</i>
C	<i>Para evitar incurrir en un conflicto de interés, durante el periodo reportado 40 personas atendieron el procedimiento establecido por la Organización y revelaron las situaciones que podían dar origen a los mismos y como consecuencia, se declararon impedidos de conocer o realizar determinada actuación.</i>
A	<i>La información sobre los conflictos de interés revelados en 2014 se puede consultar en el siguiente vínculo a la página web de la Organización: http://www.Organizaciónxfthgl.com.co/documentos/Conflictos-de-interes-revelados-2015</i>

S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 45: Informe anual de Gobernanza y desempeño social.

Para sociedades:

“La sociedad cuenta con mecanismos concretos que permiten la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés que se puedan presentar entre los accionistas, administradores y funcionarios en general, frente a sus propios intereses y los de la sociedad.

Para evitar incurrir en un conflicto de interés, durante el periodo reportado 40 personas atendieron el procedimiento establecido por la sociedad y revelaron las situaciones que podían dar origen a los mismos y como consecuencia, se declararon impedidos de conocer o realizar determinada actuación.

La información sobre los conflictos de interés revelados en 2014 se puede consultar en el siguiente vínculo a la página web de la sociedad:

<http://www.sociedadxfthql.com.co/documentos/Conflictos-de-interes-revelados-2015>”.

Para cooperativas:

“La cooperativa cuenta con mecanismos concretos que permiten la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés que se puedan presentar entre los Socios o Asociados, administradores y funcionarios en general, frente a sus propios intereses y los de la cooperativa.

Para evitar incurrir en un conflicto de interés, durante el periodo reportado 40 personas atendieron el procedimiento establecido por la cooperativa y revelaron las situaciones que podían dar origen a los mismos y como consecuencia, se declararon impedidos de conocer o realizar determinada actuación.

La información sobre los conflictos de interés revelados en 2014 se puede consultar en el siguiente vínculo a la página web de la cooperativa:

<http://www.cooperativaxfthql.com.co/documentos/Conflictos-de-interes-revelados-2015>”.

Para asociaciones:

“La asociación cuenta con mecanismos concretos que permiten la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés que se puedan presentar entre los Asociados, administradores y funcionarios en general, frente a sus propios intereses y los de la asociación.

Para evitar incurrir en un conflicto de interés, durante el periodo reportado 40 personas atendieron el procedimiento establecido por la asociación y revelaron las situaciones que podían dar origen a los mismos y como consecuencia, se declararon impedidos de conocer o realizar determinada actuación.

La información sobre los conflictos de interés revelados en 2014 se puede consultar en el siguiente vínculo a la página web de la asociación:

<http://www.asociaciónxfthgl.com.co/documentos/Conflictos-de-interes-revelados-2015>”.

3.2.29. Actas de Asamblea General:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite que las actas de la Asamblea General reflejen los temas tratados en las reuniones, deliberaciones realizadas por los Socios o Asociados durante las mismas y acuerdos adoptados.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 3: Derecho de información y comunicación
- N° 6: Reglamento de Asamblea General

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de las actas de la Asamblea General permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

Contenido del acta: se refiere a consignar en el acta todos los requisitos mínimos que establece la Normativa externa y los requisitos adicionales establecidos por la Organización alineados con los estándares del Manual de Gobernanza.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de las actas de la Asamblea General, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Contenido del acta:

- ¿Qué tipo de Asamblea General se está realizando? ¿Asamblea General ordinaria o extraordinaria?
- ¿En qué ciudad se desarrolla la Asamblea General?
- ¿Cuándo se lleva a cabo la Asamblea General?
- ¿A qué hora se inició la Asamblea General?
- ¿Dónde se realizó la Asamblea General?
- ¿La Asamblea General que se realizó fue presencial o no presencial?
- ¿Mediante qué medios y con qué plazo se realizó la convocatoria a la Asamblea General?
- ¿Quiénes son los Socios o Asociados asistentes a la Asamblea General?
- ¿Quién preside la Asamblea General?
- ¿Quién desempeña las funciones de secretario de la Asamblea General?
- ¿Quién verifica que los Socios o Asociados asistentes cumplen con el quórum para sesionar válidamente conforme a la Normativa interna o Externa que regula a la Organización?
- ¿Cómo se dio inicio a la Asamblea General?
- ¿Cuál es la agenda a desarrollar en la Asamblea General?
- ¿Cuáles son las intervenciones por cada uno de los puntos de la agenda cuya constancia en el acta de Asamblea General se realiza por solicitud expresa de los Socios o Asociados? Indicar el nombre del Socio o Asociado que solicita se deje constancia de su intervención.
- ¿Cuáles son los acuerdos adoptados por cada uno de los puntos de agenda adoptados por la Asamblea General? y ¿Con qué quórum se adoptaron los acuerdos de cada uno de los puntos de agenda?
- ¿A qué hora culminó la Asamblea General?

- ¿Qué otros requisitos establece la Normativa externa para la Organización?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

¿Qué tipo de Asamblea General se está realizando?	
S	
C	<i>Es una Junta Obligatoria Anual de Accionistas.</i>
A	
¿En qué ciudad se desarrolla la Asamblea General?	
S	
C	<i>En San Isidro, Lima, Perú.</i>
A	
¿Cuándo se lleva a cabo la Asamblea General?	
S	
C	<i>La reunión se desarrolla el 27 de marzo de 2014.</i>
A	
¿A qué hora se inició la Asamblea General?	
S	
C	<i>La Asamblea General inicia a las 9:00 am.</i>
A	
¿Dónde se realizó la Asamblea General?	
S	
C	<i>La Asamblea General se realizó en la Calle Las Flores 143 San Isidro.</i>
A	
¿La Asamblea General que se realizó fue presencial o no presencial?	
S	
C	<i>La Asamblea General fue presencial.</i>
A	
¿Mediante qué medios y con qué plazo se realizó la convocatoria a la Asamblea General?	
S	<i>Las convocatorias se realizaron mediante publicaciones de fecha 01 de marzo de 2014 en el diario oficial y un diario el ABC.</i>
C	<i>Las convocatorias se publicaron en las instalaciones de la cooperativa y enviado a los asociados hábiles por correo electrónico y/o correo certificado.</i>
A	
¿Quiénes son los Socios o Asociados asistentes a la Asamblea General?	
S	<i>Los asistentes fueron los accionistas que aparecen en el padrón de asistencia debidamente firmado.</i>

C	Los asistentes fueron los socios hábiles quienes participaron con voz y voto y los socios que solo tenían voz.
A	Los asistentes fueron los socios debidamente identificados.
¿Quién preside la Asamblea General?	
S	Preside la Asamblea General el señor X en su calidad de presidente del directorio.
C	Preside la Asamblea General el señor x en su calidad de presidente del Consejo de administración.
A	Preside la Asamblea General el señor x en su calidad de presidente de la Junta Directiva.
¿Quién desempeñó las funciones de secretario de la Asamblea General?	
S	El señor Y desempeñó las funciones de Secretario de la Asamblea General.
C	
A	
¿Quién verifica que los Socios o Asociados asistentes cumplen con el quórum para sesionar válidamente conforme a la Normativa interna o Externa que regula a la Organización?	
S	El presidente del directorio verificó que se cumplió con el quórum establecido en el estatuto de la Sociedad y en la Normativa externa para sesionar válidamente.
C	
A	
¿Cómo se dio inicio a la Asamblea General?	
S	El presidente dio lectura a las esquelas de convocatoria y los temas de agenda a desarrollar.
C	El presidente dio lectura a los temas de agenda a desarrollar. Asimismo y explico la mecánica de intervenciones y votación de cada uno de los puntos de la agenda de acuerdo a lo establecido en su estatuto.
A	El presidente dio lectura a los temas de agenda a desarrollar.
¿Cuál es la agenda a desarrollar en la Asamblea General?	
S	1. Informe de la Presidencia. 2. Revisión y aprobación de la memoria anual, informe anual de gobierno corporativo y de los estados financieros auditados del ejercicio 2013. 3. Resolver sobre la propuesta de aplicación de utilidades del ejercicio 2013. 4. Designar o delegar el nombramiento de los auditores externos para el ejercicio 2014 y la determinación de su retribución. 5. Designación de miembros de directorio para el periodo 2014-2016.
C	1. Presentación y aprobación de los informes de los órganos directivos y comités 2. Presentación de los objetivos y Políticas del plan general de trabajo de la cooperativa para su aprobación.

	3. <i>Presentación de los estados financieros para su aprobación</i> 4. <i>Presentación de propuesta de aplicación de intereses y excedentes para capitalización o distribución.</i>
A	1. <i>Presentación y aprobación de los Informe de gestión de la junta directiva.</i> 2. <i>Presentación de los objetivos y Políticas del plan general de trabajo de la asociación, para su aprobación.</i> 3. <i>Presentación de los estados financieros para su aprobación.</i>
¿Cuáles son las intervenciones por cada uno de los puntos de la agenda cuya constancia en el acta de Asamblea General se realiza por solicitud expresa de los Socios o Asociados? Indicar el nombre del Socio o Asociado que solicita se deje constancia de su intervención.	
S	<i>La socia "L" solicitó la aclaración del balance de pérdidas y ganancias y solicitó que se señale expresamente su pedido de aclaración.</i>
C	<i>La asociada "L" propone que se nombre una comisión verificadora de estos informes, con el fin de investigar, verificar y analizar contra los soportes contables, documentación, actas, facturas y demás que sean necesarios, la veracidad del contenido de los mismos y emitir un informe final con lo investigado.</i>
A	
¿Cuáles son los acuerdos adoptados por cada uno de los puntos de agenda adoptados por la Asamblea General? y ¿Con que quórum se adoptaron los acuerdos de cada uno de los puntos de agenda?	
S	<i>-Se aprobó por mayoría la memoria anual, informe anual de gobierno corporativo y de los estados financieros auditados del ejercicio 2013.</i> <i>-Se aprobó por mayoría la distribución de utilidades con cargo al saldo de utilidades del año 2013, para todos aquellos que estuvieren registrados en la matrícula de acciones al 10 de abril de 2014, que sería realizado a más tardar el día 29 de abril de 2013.</i> <i>-Aprobó por mayoría la designación de la firma auditora 1 para auditar el ejercicio 201 en razón de la categoría y reputación de la firma y delegar al directorio la facultad de contratar a otra firma auditora de igual calidad en caso las condiciones de contratación de la firma auditora 1 no resultasen la más conveniente para la sociedad.</i> <i>-Aprobó por mayoría la designación de los candidatos a Director 3 y 4 como Directores para el periodo 2014-2016.</i>
C	<i>-Se aprobaron por unanimidad el informe de general de gestión del año 2013 y el de auditoría externa del año 2013.</i>
A	<i>-Se aprobó la creación de una por unanimidad, que se forme una comisión de tres asociados. Se realiza la elección de los miembros de esta comisión los cuales expresan su compromiso de llevar a cabo esta tarea en las instalaciones de la</i>

	cooperativa y presentar el resultado de esta investigación en las próximas semana para ser enviado a los asociados a través de correo electrónico, cumpliendo así con el mandato de esta asamblea. -Los estados financieros son aprobados por unanimidad. -La propuesta de distribución de excedentes luego de las deliberaciones fue aprobada por unanimidad.
	¿A qué hora culminó la Asamblea General?
S	
C	A las 12:30 pm.
A	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 6: Reglamento de Asamblea General

Para sociedades:

“JUNTA OBLIGATORIA ANUAL DE ACCIONISTAS

En la ciudad de Lima, a los 27 días del mes de marzo del año 2014, siendo las 9:00 horas, se reunieron en el local de la sociedad ubicado en calle Las Flores 143 San Isidro, los accionistas debidamente convocados mediante publicaciones de fecha 01 de marzo de 2014 en el diario oficial y un diario ABC que aparecen en el padrón de asistencia debidamente firmado.

Presidencia y Secretaria

Preside la asamblea general el señor x en su calidad de presidente del directorio. El señor y fue designado por el gerente general para actuar como secretario en esta junta obligatoria anual.

Quórum y Apertura

El presidente manifestó que habiéndose verificado que se encuentran presente accionistas que representan X número de acciones equivalentes al 90% de las acciones suscritas con derecho a voto, se cumple el quórum establecido en el estatuto de la sociedad y en la normativa externa para sesionar válidamente; por lo que declaró, instalada la junta y procedió a dar lectura a los temas de agenda.

Agenda

1. *Revisión y aprobación de la memoria anual, informe anual de gobierno corporativo y de los estados financieros auditados del ejercicio 2013.*
2. *Resolver sobre la propuesta de aplicación de utilidades del ejercicio 2013.*
3. *Designar o delegar el nombramiento de los auditores externos para el ejercicio 2014 y la determinación de su retribución.*
4. *Designación de miembros de directorio para el periodo 2014-2016.*

Finalizada la lectura de la Agenda se prosiguió con las deliberaciones de cada uno de los puntos y votación de los mismos”.

Deliberaciones y acuerdos

1. *Revisión y aprobación de la memoria anual, informe anual de gobierno corporativo y de los estados financieros auditados del ejercicio 2013.*

El presidente dio lectura de la carta de la presidencia contenida en la memoria correspondiente al ejercicio cerrado donde se describen los hechos de importancia que sucedieron en el año; y sometió a aprobación la memoria anual, el informe anual de gobierno corporativo y los estados financieros auditados, previamente aprobados por el directorio y puestos en conocimiento con antelación a los accionistas para su revisión.

Respecto de la memoria anual y del informe anual de gobierno corporativo, el presidente manifestó que habiéndose distribuido oportunamente ambos documentos, se prescindía de su lectura detallada.

Acto seguido, el presidente invitó al gerente general para que les explique a los accionistas dicho documento los mismos que se resume a continuación:

(Resumen de balance, estados de ganancias y pérdidas).

La socia L, solicitó expresamente que aclaraciones respecto de las pérdidas sufridas por la sociedad y solicitó expresamente que se consigne este pedido de aclaraciones.

Luego de deliberar al respecto, la Junta aprobó por mayoría (consignar expresamente los votos a favor, votos en contra y abstenciones) la memoria anual, informe anual de gobierno corporativo y de los estados financieros auditados del ejercicio 2013.

2. Resolver sobre la propuesta de aplicación de utilidades del ejercicio 2013.

El presidente manifestó que en cumplimiento de la política de dividendos de la sociedad y atendiendo al balance de estado de ganancias y pérdidas del ejercicio 2013, la sociedad estaba en condiciones de distribuir utilidades en efectivo con cargo al saldo de utilidades del año 2013.

Por ello, indicó que el directorio proponía la distribución de dividendos en las condiciones establecidas para todos aquellos accionistas que estuvieran registrados en la matrícula de acciones al 10 de abril de 2014. El pago se realizaría a más tardar el día 29 de abril de 2013.

Luego de deliberar al respecto, la junta aprobó por mayoría (consignar expresamente los votos a favor, votos en contra y abstenciones):

- La distribución de utilidades con cargo al saldo de utilidades del año 2013*
- Distribuir dividendos en las condiciones establecidas para todos aquellos que estuvieran registrados en la matrícula de acciones al 10 de abril de 2014. El pago se realizaría a más tardar el día 29 de abril de 2013.*

3. Designar o delegar el nombramiento de los auditores externos para el ejercicio 2014 y la determinación de su retribución

El presidente explicó a la junta que estaba bajo sus atribuciones la designación de los auditores externos para el año 2014. En ese sentido, propuso designar a la firma Auditora 1 para auditar el ejercicio 201 en razón de la categoría y reputación de la firma. Igualmente solicitó se delegue en el directorio la facultad de contratar a otra firma auditora de igual calidad en caso las condiciones de contratación de la firma auditora 1 no resultasen la más conveniente para la sociedad.

Luego de deliberar al respecto, la junta aprobó por mayoría (consignar expresamente los votos a favor, votos en contra y abstenciones) designar a la firma auditora 1 para auditar el ejercicio 2014 en razón de la categoría y reputación de la firma y delegar al directorio la facultad de contratar a otra firma auditora de igual calidad en caso las condiciones de contratación de la firma auditora 1 no resultasen la más conveniente para la sociedad.

4. Designación de Miembros de directorio para el periodo 2014-2016.

El presidente explicó que habiendo vencido el periodo funciones de algunos miembros del directorio resultaba necesario elegir a los nuevos miembros del directorio para cumplir con lo señalado en el estatuto y la legislación societaria respecto del número de miembros que conforman el directorio. Por ello, sometía a consideración los siguientes candidatos a Directores:

- Candidato a Director 1.*
- Candidato a Director 2.*
- Candidato a Director 3.*
- Candidato a Director 4.*
- Candidato a Director 5.*

Luego de la deliberación de cada uno de los candidatos propuestos por separado, la junta aprobó por mayoría (consignar expresamente los votos a favor, votos en contra y abstenciones) la designación de los candidatos a director 3 y 4 como Directores para el periodo 2014-2016.

No habiendo otro tema que tratar, siendo las 12:30 se levantó la sesión previa designación de los accionistas 4 y 5 para que procedan a firmar el acta juntamente con el presidente y secretario.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del Estándar N° 6: Reglamento de Asamblea General

Para cooperativas:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “FGA”

XVIII ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ASOCIADOS

ACTA N° 26

En la ciudad de Lima, a los 27 días del mes de marzo del año 2014, siendo las 9:00 horas, se da inicio a la XVIII Asamblea general ordinaria de asociados de la cooperativa en el local de la cooperativa ubicado en calle Las Flores 143 San Isidro, en atención a la convocatoria efectuada por el consejo de administración, en cumplimiento de lo establecido en los estatutos, publicado en las instalaciones de la cooperativa y enviado a los asociados hábiles por correo electrónico y/o correo certificado, para tratar el siguiente orden del día:

Los temas a tratar son:

- 1. Presentación y aprobación de los informes de los órganos directivos y comités*
- 2. Presentación de los objetivos y Políticas del plan general de trabajo de la cooperativa, para su aprobación.*
- 3. Presentación de los estados financieros para su aprobación*
- 4. Presentación de propuesta de aplicación de intereses y excedentes para capitalización o distribución.*

Instalación de la XVIII Asamblea General de Asociados

Siendo las 9:20 a.m. y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 81 del estatuto, contando con la presencia de 135 asociados hábiles de los 228 convocados, los cuales constituyen el quórum estatutario para deliberar y tomar decisiones, toma la palabra el presidente del consejo de administración, para dar inicio formal a la XVIII Asamblea general ordinaria de asociados de la cooperativa.

Verificación de quórum

El presidente del consejo de administración procede a efectuar el llamado a lista al cual respondieron los siguientes asociados, quienes a su vez, se encuentran debidamente registrados en el libro de asistencia ubicado a la entrada del recinto. (Anexo N° 1)

Apertura

El presidente dio lectura a los temas de agenda a desarrollar. Explicó la mecánica de intervenciones y votación de cada uno de los puntos de la agenda de acuerdo a lo establecido en su estatuto.

Presentación de Informes

a. Presentación informe general de gestión año 2013

Toma la palabra la gerente de la cooperativa y da lectura a su informe de gestión el cual contiene todas las actividades realizadas durante el último año. Este informe hace parte integral de la presente acta (Anexo N° 2).

b. Informe del consejo de vigilancia 2013

Toma la palabra la presidenta del Consejo de Vigilancia y la Secretaria del mismo e informan a los asambleístas que cada una presentara un informe separado toda vez que existen discrepancias en cuanto al manejo del consejo de administración y prefieren que los socios saquen sus propias conclusiones. Después de una discusión, los asistentes

aprueban que sean leídos los dos informes, los cuales hacen parte integral de la presente acta (Anexo N° 3).

De la lectura se aprecia aseveraciones delicadas en cuanto al manejo dado por el consejo de administración en algunas actividades. Por ello, la socia “L” propone que se nombre una comisión verificadora de estos informes, con el fin de investigar, verificar y analizar contra los soportes contables, documentación, actas, facturas y demás que sean necesarios, la veracidad del contenido de los mismos y emitir un informe final con lo investigado. La propuesta es aprobada por los asambleístas por unanimidad.

Para llevar a cabo esta investigación, los Asambleístas aprueban por unanimidad, que se forme una comisión de tres asociados. Se realiza la elección de los miembros de esta comisión, quienes expresan su compromiso de llevar a cabo esta tarea en las instalaciones de la cooperativa y presentar el resultado de esta investigación en las próximas semanas para ser enviado a los asociados a través de correo electrónico, cumpliendo así con el mandato de esta asamblea (Anexo N° 4).

c. Informe de auditoría externa 2013

Toma la palabra la auditora delegada por la firma de auditores, durante el año 2013, y procede a rendir el informe de las actividades realizadas a las diferentes áreas auditadas durante el año 2013, las cuales se ajustan a las normas de auditoría generalmente aceptadas. El presente informe hace parte integral de la presente acta (Anexo N° 5).

Presentación de estados financieros

Toma la palabra la contadora de la cooperativa y procede a presentar los estados financieros con corte a diciembre 31 de 2011, los que hacen parte integral de la presente acta (Anexo N° 6).

Luego, la auditora externa procede a leer el dictamen sobre los estados financieros correspondientes al periodo 2013, el cual hace parte integral de la presente acta (Anexo N° 7).

Luego de un debate y aclaradas las dudas presentadas por los asistentes, los estados financieros son aprobados por unanimidad por los asistentes.

Distribución de excedentes año 2013

El consejo de administración presenta a la asamblea una propuesta para la distribución de excedentes del año 2013 de acuerdo a los criterios previamente establecidos en su política de distribución de excedentes.

La propuesta es sometida a votación quedando aprobada por unanimidad.

Clausura

Siendo las 12:30 PM., se da por terminada la asamblea. Firmando el presidente y Secretario del Consejo de Administración”.

Ejemplo 3: No cumple con el Estándar N° 6: Reglamento de Asamblea General.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 6: Reglamento de Asamblea General Mecanismo de convocatoria; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.30. Actas del Órgano de Dirección:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite que las actas del Órgano de Dirección reflejen los temas tratados en las reuniones, deliberaciones realizadas por los Directores durante las mismas y acuerdos adoptados.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 11: Funciones y competencias.
- N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.
- N° 19: Reuniones del Órgano de Dirección.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de las actas del Órgano de Dirección permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

Contenido del acta: se refiere a consignar en el acta todos los requisitos mínimos que establece la Normativa externa y los requisitos adicionales establecidos por la Organización alineados con los estándares del Manual de Gobernanza.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de las actas del Órgano de Dirección, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Contenido del acta:

- ¿Dónde se desarrolla la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Cuándo se lleva a cabo la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿A qué hora se inició la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Qué tipo de reunión se está realizando? ¿Reunión ordinaria o extraordinaria? ¿Reunión presencial o no presencial?
- ¿Mediante qué medios y con qué plazo se realizó la convocatoria a la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿En qué momento y con cuánta anticipación se envió la información al Órgano de Dirección? En caso la entrega haya sido realizada en diversos momentos, indicar si dicha entrega fue parcial o N°
- ¿Quiénes son los Directores asistentes a la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Además de los Directores quiénes son los asistentes invitados a las reuniones del Órgano de Dirección?
- ¿Quién preside la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Quién desempeña las funciones de secretario de la reunión del Órgano de Dirección?

- ¿La presencia de los Directores cumple con el quórum para el desarrollo de la reunión del Órgano de Dirección conforme a la Normativa interna o Externa que regula a la Organización?
- ¿Cuál es la agenda a desarrollar en la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son las intervenciones más relevantes realizadas por los Directores para cada tema a desarrollar en la reunión del Órgano de Dirección? Indicar el nombre del Director cuya intervención se consigna en el acta. Asimismo ¿Cuáles son los acuerdos adoptados por el Órgano de Dirección? y ¿Con qué quórum se adoptaron los acuerdos?
- ¿Cuáles son las intervenciones cuya constancia en el acta se realiza a solicitud que se deja constancia en el acta del Órgano de Dirección por solicitudes expresas realizadas por los Directores? Indicar el nombre del Director que solicita se deje constancia de su intervención.
- ¿A qué hora culminó la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Qué otros requisitos establece la Normativa externa para la Organización?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

¿Dónde se desarrolla la reunión del Órgano de Dirección?	
S	La reunión es no presencial mediante conferencia por web.
C	La reunión se llevó a cabo en el domicilio social de la Organización ubicado en Calle los Cedros 263, Quito, Ecuador.
A	La reunión se llevó a cabo en el domicilio social de la Organización ubicado en Calle los Cedros 263, Managua, Nicaragua.
¿Cuándo se lleva a cabo la reunión del Órgano de Dirección?	
S	La reunión se desarrolla el 20 de octubre de 2015.
C	
A	
¿A qué hora se inició la reunión del Órgano de Dirección?	
S	La reunión inicia a las 9:00 am.
C	
A	
¿Qué tipo de reunión se está realizando? ¿Reunión ordinaria o extraordinaria? ¿Reunión presencial o no presencial?	
S	Se lleva a cabo una reunión no presencial extraordinaria.
C	Se lleva a cabo una reunión presencial extraordinaria.
A	

¿Mediante qué medios y con qué plazo de anticipación se realizó la convocatoria a la reunión del Órgano de Dirección?	
S	Se convocó a los Directores mediante el envío de correo electrónico con 5 días hábiles de anticipación y se publicó en la página web.
C	
A	Solo se envía correo a los Directores con 5 días de anticipación.
¿En qué momento, con que medio y con cuánta anticipación se envió la información al Órgano de Dirección? En caso la entrega haya sido realizada en diversos momentos, indicar si dicha entrega fue parcial o N°	
S	Se envió la información a los Directores con 5 días de anticipación (junto con la convocatoria) mediante el envío de correo electrónico.
C	Se entrega la información durante el desarrollo de la reunión.
A	Se envió información de forma parcial con 5 días de anticipación y la información restante se entregó en el desarrollo de la reunión.
¿Quiénes son los Directores asistentes a la reunión del Órgano de Dirección?	
S	- Sr. XYZW: presidente del directorio. - Sr. ABCD: Secretario del directorio. - Sr. GGFT: Director. - Sra. BGCT: Director. - Sr. GGFT: Director.
C	
A	
A	
A	
¿Además de los Directores, quiénes son los asistentes invitados a las reuniones del Órgano de Dirección?	
S	Asistieron como invitados el auditor interno de la sociedad.
C	No hubo invitados.
A	
¿Quién preside la reunión del Órgano de Dirección?	
S	Preside el Director 1 (indicar nombres y apellidos).
C	
A	
¿Quién desempeña las funciones de secretario de la reunión del Órgano de Dirección?	
S	El secretario de la reunión es el director (indicar nombres y apellidos).
C	
A	El secretario de directorio es el gerente general (indicar nombres y apellidos).
¿La presencia de los Directores cumple con el quórum para el desarrollo de la reunión del Órgano de Dirección conforme a la Normativa interna o Externa que regula a la Organización?	
S	Según lo establecido en el estatuto y el reglamento de directorio de la sociedad, sí se cumple con el quórum para la celebración de la reunión.

C	<i>Según lo establecido en el estatuto de la Organización, sí se cumple con el quórum para la celebración de la reunión.</i>
A	<i>Según lo establecido en el estatuto de la Organización, sí se cumple con el quórum para la celebración de la reunión.</i>
¿Cuál es la agenda a desarrollar en la reunión del Órgano de Dirección?	
S	<i>Los temas a desarrollar en la agenda son:</i> <i>1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.</i> <i>2. Información financiera.</i> <i>3. Informe de comité de riesgos.</i>
C	<i>Los temas a tratar son:</i> <i>1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.</i> <i>2. Informe comercial.</i> <i>3. Asuntos relacionados a los socios o Asociados.</i>
A	<i>Los temas a tratar son:</i> <i>1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.</i> <i>2. Informe sobre donaciones.</i>
¿Cuáles son las intervenciones más relevantes realizadas por los Directores para cada tema a desarrollar en la reunión del Órgano de Dirección? Indicar el nombre del director cuya intervención se consigna en el acta. Asimismo, ¿Cuáles son los acuerdos adoptados por el Órgano de Dirección? y ¿con que quórum se adoptaron los acuerdos?	
S	<i>1. Los Directores estuvieron conformes con la aprobación del acta anterior, aprobándola por unanimidad.</i> <i>2. En relación a la aprobación de los estados financieros los Directores realizaron diversas preguntas, rescatándose la opinión del director 2, quien señaló (reseña de lo discutido). Los Directores aprobaron los estados financieros del ejercicio por unanimidad y sometieron a consideración de la junta general de accionistas.</i>
C	<i>1. Los Directores estuvieron conformes con la aprobación del acta anterior, aprobándola por unanimidad.</i> <i>2. En relación al informe comercial los Directores realizaron diversas preguntas, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT, quien señaló (reseña de lo discutido); asimismo, el señor GGFT manifestó (reseña de lo discutido). Los Directores aprobaron el informe comercial del ejercicio por mayoría, oponiéndose el señor GGFT.</i> <i>3. Respecto a los asuntos relacionados a los Socios o Asociados, los Directores tomaron conocimiento de las solicitudes presentadas. Al respecto, se deja constancia de la opinión señalada por el señor XYZW quien refirió (reseña de lo discutido). El presente tema de agenda se aprobó por unanimidad.</i>
A	<i>1. Los Directores estuvieron conformes con la aprobación del acta anterior, aprobándola por unanimidad.</i> <i>2. En relación al informe sobre donaciones los Directores realizaron diversas preguntas, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT, quien señaló (reseña de lo</i>

	<i>discutido). Los Directores aprobaron el informe comercial del ejercicio por unanimidad.</i>
Solo en caso de solicitud de un director de dejar constancia sobre sus opiniones responder la siguiente pregunta: ¿Quién es el director que solicita dejar constancia de sus opiniones y cuál es la opinión brindada?	
S	<i>Sobre los estados financieros, el director BGCT solicitó se dejara constancia de su opinión, la que se transcribe como parte de la presente acta.</i>
C	<i>No se solicitó dejar constancia de otras opiniones.</i>
A	
¿A qué hora culminó la reunión del Órgano de Dirección?	
S	<i>La reunión del Órgano de Dirección terminó a las 12:00 pm.</i>
C	
A	
¿Qué otros requisitos establece la Normativa externa?	
S	<i>No existen requisitos adicionales establecidos por la normativa.</i>
C	<i>Para las cooperativas se exige poner en conocimiento del consejo de vigilancia el acta aprobada.</i>
A	<i>No existen requisitos adicionales establecidos por la normativa.</i>
S: Sociedades, C: cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1:

Para sociedades:

“SESIÓN DE DIRECTORIO

En la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de octubre del año 2015, siendo las 9:00 horas, se dio inicio a la sesión extraordinaria y no presencial, mediante conferencia vía web, de los miembros del directorio de la sociedad FCG S.A.

Adicionalmente, y en desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo adoptadas por la sociedad, la administración de la sociedad, mediante correo electrónico enviado el día 14 de octubre del año 2015 y nuevamente a través de su página web www.fcq.com, recordó a los Directores y al mercado en general, la fecha de la sesión del directorio.

Asimismo, se hace constar que durante el término legal y estatutario de cinco días hábiles anteriores a la reunión adjunto a la convocatoria enviada el 14 de octubre de 2015, se envió los documentos y papeles pertinentes para el desarrollo de la reunión, los que a su vez estuvieron a disposición de los Directores de la sociedad para el ejercicio del derecho de información.

Los Directores participantes en esta reunión son los siguientes:

- *Sr. XYZW: presidente del directorio.*
- *Sr. ABCD: Secretario del directorio.*
- *Sr. GGFT: Director.*
- *Sra. BGCT: Director.*
- *Sr. GGFT: Director.*

Igualmente, estuvo presente en la sesión del directorio, en calidad de invitado el Auditor Interno de la sociedad, el señor XYZ.

El señor XYZW, en su calidad de presidente del directorio de la sociedad, dio inicio a la sesión extraordinaria no presencial del directorio, saludando a los Directores presentes.

QUORUM Y APERTURA

El Sr. ABCD, secretario de la sesión del directorio saludó e informó al directorio que se encontraban presentes todos los Directores de la sociedad y que según el estatuto y el Reglamento del directorio, el quórum para deliberar es de mayoría absoluta.

En ese sentido, encontrándose presentes todos los señores Directores de la sociedad y estando todos unánimemente de acuerdo en reunirse en sesión de directorio; así como, en los asuntos a tratar, se declaró convocada y válidamente constituida la misma.

El Sr. ABCD, secretario de la sesión del directorio, procedió a dar lectura del orden del día, enviado mediante correo electrónico de fecha 14 de octubre de 2015 y publicado a través de la página web (www.sociedadanonima.com) desde el día 15 de octubre de 2015, de acuerdo con lo establecido en el estatuto y el Reglamento del directorio.

ORDEN DEL DIA

- 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.*
- 2. Información financiera.*
- 3. Informe de comité de riesgos.*

El presidente del directorio preguntó a los Directores si aprobaban el orden del día propuesto. No habiendo oposición al respecto, el directorio aprobó por unanimidad el orden del día propuesto desde el inicio de la sesión, es decir, que no fue objeto de modificación alguna.

DELIBERACIONES Y ACUERDOS

1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente del directorio informó que el primer tema de la agenda es la lectura y aprobación del acta de sesión anterior.

Al respecto, los Directores de la sociedad escucharon y se mostraron conforme con el contenido del acta de la sesión anterior, sin realizar objeción alguna al respecto.

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el directorio acordó por unanimidad aprobar el acta de la sesión anterior.

El presidente del directorio solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

2. Información financiera

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el segundo tema de la agenda es la revisión y aprobación de la información financiera de la sociedad, presentada por la gerencia general el 13 de octubre de 2015 y la que fue remitida a todos los Directores de la sociedad.

Al respecto, los Directores de la sociedad realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información financiera presentada, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT quien indicó (consignar literalmente la opinión relevante). Asimismo el señor GGFT, señaló que (consignar literalmente la opinión relevante).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el directorio aprobó la información financiera presentada.

El presidente de la asamblea solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

3. Informe de comité de riesgos.

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el tercer tema de la agenda es la revisión del informe emitido por el comité de riesgos, presentado por el presidente del comité, el señor HGBCVDT el 13 de octubre de 2015 y la que fue remitido a todos los Directores de la sociedad.

Al respecto, los Directores de la sociedad realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información financiera presentada, rescatándose la opinión del señor GGFT, quien señaló que (consignar literalmente la opinión relevante).

Asimismo la señora BGCT, solicitó se dejara constancia expresa de su opinión, la que se transcribe a continuación: (consignar la opinión textualmente).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el directorio tomo conocimiento del informe del comité de riesgos.

Agotado el orden del día no habiendo otro asunto que tratar, el señor XYZW, presidente del directorio agradeció a los Directores por su participación y levantó la sesión a las 12:00 pm, del 20 de octubre de 2015.

En constancia de aprobación del Acta y al tratarse de una sesión no presencial, firman:

XYZW

ABCD”.

Para cooperativas:

“REUNIÓN DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En la ciudad de Quito, a los 20 días del mes de octubre del año 2015, siendo las 9:00 horas, se dio inicio a la sesión extraordinaria presencial en el domicilio de la cooperativa ubicada en calle los Cedros 263, Quito, Ecuador, de los miembros del directorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito TRAB Quito S.A.

Adicionalmente, y en desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo adoptadas por la sociedad, la administración de la cooperativa mediante correo electrónico enviado el día 14 de octubre del año 2015 y nuevamente a través de su página web

www.cootrabquito.com, recordó a los Directores y al mercado en general, la fecha de la reunión del consejo de administración.

Asimismo, se deja constancia que en este acto, se otorga a los Directores asistentes a la presente reunión la información necesaria para el desarrollo de la presente reunión.

Los Directores participantes en esta reunión son los siguientes:

- *Sr. XYZW: presidente del directorio.*
- *Sr. ABCD: Secretario del directorio.*
- *Sr. GGFT: Director.*
- *Sra. BGCT: Director.*
- *Sr. GGFT: Director.*

Se deja constancia que no hubieron invitados a la presente reunión.

El señor XYZW, en su calidad de presidente del directorio de la sociedad, dio inicio a la reunión extraordinaria presencial del consejo de administración, saludando a los Directores presentes.

QUORUM Y APERTURA

El Sr. ABCD, secretario de la reunión del consejo de administración saludó e informó al consejo de administración que se encontraban presentes todos los Directores de la cooperativa y que según los estatutos de la cooperativa, el quórum para deliberar es de mayoría absoluta.

En ese sentido, encontrándose presentes todos los señores Directores de la cooperativa y estando todos unánimemente de acuerdo en reunirse, así como en los asuntos a tratar, se declaró convocada y válidamente constituida la misma.

El Sr. ABCD, secretario de la reunión del directorio, procedió a dar lectura del orden del día enviado mediante correo electrónico de fecha 14 de octubre de 2015 y publicado a través de la página Web (www.cootrabquito.com) desde el día 15 de octubre de 2015, de acuerdo con lo establecido en el estatuto.

ORDEN DEL DIA

1. *Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.*

2. Informe comercial.

3. Asuntos relacionados a los Asociados.

El presidente del consejo de administración preguntó a los Directores si aprobaban el orden del día propuesto. No habiendo oposición al respecto, el consejo de administración aprobó por unanimidad el orden del día propuesto desde el inicio de la reunión, es decir, que no fue objeto de modificación alguna.

DELIBERACIONES Y ACUERDOS

1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente del consejo de administración informó que el primer tema de la agenda es la lectura y aprobación del acta de sesión anterior.

Al respecto, los Directores de la cooperativa escucharon y se mostraron conformes con el contenido del acta de la reunión anterior, sin realizar objeción alguna al respecto.

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el consejo de administración acordó por unanimidad aprobar el acta de la sesión anterior y pone en conocimiento del presente acuerdo al consejo de vigilancia, conforme a lo establecido por la legislación aplicable.

El presidente del consejo de administración solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

2. Informe comercial

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el segundo tema de la agenda es la revisión y aprobación del informe comercial de la cooperativa. En ese sentido, informa a través de un cuadro sobre las ventas realizadas el mes anterior y sobre el acumulado en lo que va de año. Lo compara con lo previsto realizar e informa sobre las desviaciones habidas. Asimismo informa sobre los nuevos clientes captados. A continuación presenta la cartera de pedidos para el mes presente y el siguiente.

Al respecto, los Directores de la cooperativa realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información comercial presentada, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT quien indicó (consignar literalmente la opinión relevante).

Asimismo el señor GGFT, solicitó se dejara constancia expresa de su opinión, la que se transcribe a continuación: (consignar la opinión textualmente).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el consejo de administración aprobó la información comercial presentada por mayoría, dejándose constancia del voto en contra del señor GGFT, por las razones antes expuestas.

Asimismo pone en conocimiento del presente acuerdo al consejo de vigilancia, conforme a lo establecido por la legislación aplicable.

El presidente del consejo de administración solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

3. Asuntos relacionados a los asociados.

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente dio lectura al escrito del socio Juan Sánchez, sobre el uso de las instalaciones de la cooperativa y que en síntesis planteaban lo siguiente: (se transcribe literalmente o una reseña de los aspectos más relevantes del escrito).

Al respecto, los Directores de la cooperativa realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información financiera presentada, rescatándose la opinión del señor XYZW, quien señaló que (consignar literalmente la opinión relevante).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el consejo de administración tomó conocimiento del escrito presentado por el socio Juan Sánchez y aprobó por unanimidad la solicitud realizada por dicho asociado.

Asimismo pone en conocimiento del presente acuerdo al consejo de vigilancia, conforme a lo establecido por la legislación aplicable.

Agotado el orden del día no habiendo otro asunto que tratar, el señor XYZW, presidente del consejo de administración agradeció a los Directores por su participación y levantó la sesión a las 12:00 pm, del 20 de octubre de 2015.

En constancia de aprobación del acta, firman:

XYZW

ABCD

GGFT

BGCT

GGFT.”

Para asociaciones:

REUNIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

En la ciudad de Managua, a los 20 días del mes de octubre del año 2015, siendo las 9:00 horas, se dio inicio a la reunión extraordinaria presencial, en el domicilio de la cooperativa ubicada en calle los Cedros 263, Managua, Nicaragua, de los miembros de la junta directiva de la Asociación Ayuda Managua.

La administración de la asociación mediante correo electrónico enviado el día 14 de octubre del año 2015 comunicó la fecha de la reunión de la junta directiva enviándose la información parcial para el desarrollo de la reunión, completándose la entrega de la información faltante en el presente acto.

Los Directores participantes en esta reunión son los siguientes:

- *Sr. XYZW: presidente del directorio.*
- *Sr. ABCD: Secretario del directorio.*
- *Sr. GGFT: Director.*
- *Sra. BGCT: Director.*
- *Sr. GGFT: Director.*

Se deja constancia que no hubieron invitados a la presente reunión.

El señor XYZW, en su calidad de presidente del directorio de la asociación, dio inicio a la reunión extraordinaria presencial de la junta directiva, saludando a los Directores presentes.

QUORUM Y APERTURA

El Sr. ABCD, secretario de la reunión saludó e informó a la junta directiva que se encontraban presentes todos los Directores de la asociación y que según los estatutos, el quórum para deliberar es de mayoría absoluta.

En ese sentido, encontrándose presentes todos los señores Directores de la asociación y estando todos unánimemente de acuerdo en reunirse, así como en los asuntos a tratar, se declaró convocada y válidamente constituida la misma.

El Sr. ABCD, secretario de la reunión de la junta directiva, procedió a dar lectura del orden del día enviado mediante correo electrónico de fecha 14 de octubre de 2015 de acuerdo con lo establecido en el estatuto.

ORDEN DEL DIA

- 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.*
- 2. Informe sobre donaciones.*

El presidente de la junta directiva preguntó a los Directores si aprobaban el orden del día propuesto. No habiendo oposición al respecto, la junta directiva aprobó por unanimidad el orden del día propuesto desde el inicio de la reunión, es decir, que no fue objeto de modificación alguna.

DELIBERACIONES Y ACUERDOS

1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente de la junta directiva informó que el primer tema de la agenda es la lectura y aprobación del acta de sesión anterior.

Al respecto, los Directores de la asociación escucharon y se mostraron conformes con el contenido del acta de la reunión anterior, sin realizar objeción alguna al respecto.

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, la junta directiva acordó por unanimidad aprobar el acta de la sesión anterior.

El presidente de la junta directiva solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

2. Informe sobre donaciones

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el segundo tema de la agenda es la revisión y aprobación del informe sobre las donaciones recibidas por la asociación. En ese sentido, informa través de un cuadro sobre las donaciones recibidas y el uso de estas en lo que va de año.

Al respecto, los Directores de la asociación realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información sobre las donaciones, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT quien indicó (consignar literalmente la opinión relevante).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, la junta directiva aprobó la información sobre donaciones presentada por unanimidad.

Agotado el orden del día no habiendo otro asunto que tratar, el señor XYZW, presidente de la junta directiva agradeció a los Directores por su participación y levantó la sesión a las 12:00 pm, del 20 de octubre de 2015.

En constancia de aprobación del acta, firman:

XYZW

ABCD

GGFT

BGCT

GGFT".

3.2.31. Actas de comités de apoyo:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite que las actas de comités de apoyo del Órgano de Dirección reflejen los temas tratados en las reuniones, deliberaciones realizadas por los Directores durante las mismas y acuerdos adoptados.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 29: Comité de nombramiento y retribuciones.
- N° 31: Comité de auditoría.

- N° 34: Comité de riesgos.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de las actas de los comités de apoyo del Órgano de Dirección permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

Contenido del acta: se refiere a consignar en el acta todos los requisitos mínimos que establece la Normativa externa y los requisitos adicionales establecidos por la Organización alineados con los estándares del Manual de Gobernanza.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de las actas de los comités de apoyo del Órgano de Dirección, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Contenido del acta:

- ¿Dónde se desarrolla la reunión del comité de apoyo?
- ¿Cuándo se lleva a cabo la reunión del comité de apoyo?
- ¿A qué hora se inició la reunión del comité de apoyo?
- ¿Qué tipo de reunión se está realizando? ¿Reunión ordinaria o extraordinaria? ¿reunión presencial o no presencial?
- ¿Mediante qué medios y con qué plazo se realizó la convocatoria a la reunión del comité de apoyo?

- ¿En qué momento y con cuanta anticipación se envió la información al del comité de apoyo? En caso la entrega haya sido realizada en diversos momentos, indicar si dicha entrega fue parcial o N°
- ¿Quiénes son los Directores asistentes a la reunión del comité de apoyo?
- ¿Además de los Directores quiénes son los asistentes invitados a las reuniones del comité de apoyo?
- ¿Quién preside la reunión del comité de apoyo?
- ¿Quién desempeña las funciones de secretario de la reunión del comité de apoyo?
- ¿La presencia de los Directores cumple con el quórum para el desarrollo de la reunión del comité de apoyo conforme a la Normativa interna o Externa que regula a la Organización?
- ¿Cuál es la agenda a desarrollar en la reunión del comité de apoyo?
- ¿Cuáles son las intervenciones más relevantes realizadas por los Directores para cada tema a desarrollar en la reunión del comité de apoyo? Indicar el nombre del Director cuya intervención se consigna en el acta. Asimismo ¿Cuáles son los acuerdos adoptados por del comité de apoyo? y ¿Con que quórum se adoptaron los acuerdos?
- ¿A qué hora culminó la reunión del comité de apoyo?
- ¿Qué otros requisitos establece la Normativa externa para la Organización?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

¿Dónde se desarrolla la reunión del comité de apoyo?	
S	La reunión es no presencial mediante conferencia por web.
C	La reunión se llevó a cabo en el domicilio social de la Organización ubicado en Calle los Cedros 263, Quito, Ecuador.
A	La reunión se llevó a cabo en el domicilio social de la Organización ubicado en Calle los Cedros 263, Managua, Nicaragua.
¿Cuándo se lleva a cabo la reunión del comité de apoyo?	
S	La reunión se desarrolla el 20 de octubre de 2015.
C	
A	
¿A qué hora se inició la reunión del comité de apoyo?	
S	La reunión inicia a las 9:00 am.
C	
A	
¿Qué tipo de reunión se está realizando? ¿Reunión ordinaria o extraordinaria? ¿Reunión presencial o no presencial?	

S	Se lleva a cabo una reunión no presencial extraordinaria.
C	Se lleva a cabo una reunión presencial extraordinaria.
A	
¿Mediante qué medios y con qué plazo de anticipación se realizó la convocatoria a la reunión del comité de apoyo?	
S	Se convocó a los Directores mediante el envío de correo electrónico con 5 días hábiles
C	de anticipación y se publicó en la página web.
A	Solo se envía correo a los Directores con 5 días de anticipación.
¿En qué momento, con qué medio y con cuánta anticipación se envió la información del comité de apoyo? En caso la entrega haya sido realizada en diversos momentos, indicar si dicha entrega fue parcial o N°	
S	Se envió la información a los Directores con 5 días de anticipación (junto con la convocatoria) mediante el envío de correo electrónico.
C	Se entrega la información durante el desarrollo de la reunión.
A	Se envió información de forma parcial con 5 días de anticipación y la información restante se entregó en el desarrollo de la reunión.
¿Quiénes son los Directores asistentes a la reunión del comité de apoyo?	
S	• Sr. XYZW: presidente del comité de auditoría. • Sr. ABCD: secretario del comité de auditoría. • Sr. JFDE: director.
C	• Sr. ABCD: presidente del comité de riesgos. • Sr. GGFT: secretario del comité de riesgos. • Sra. BGCT: director.
A	• Sr. JFDE: presidente de comité de nominación y retribuciones. • Sra. BGCT: secretaria de comité de nominación y retribuciones. • Sr. GGFT: director.
¿Además de los Directores, quiénes son invitados a las reuniones del comité de apoyo?	
S	Asistieron como invitados el Auditor Interno de la sociedad.
C	No hubieron invitados.
A	
¿Quién preside la reunión del comité de apoyo?	
S	Preside el señor XYZW (indicar nombres y apellidos).
C	Preside el señor ABCD (indicar nombres y apellidos).
A	Preside el señor GGFT (indicar nombres y apellidos).
¿Quién desempeña las funciones de secretario de la reunión del comité de apoyo?	
S	El secretario de la reunión es el sr. ABCD (indicar nombres y apellidos).
C	El secretario de la reunión es el sr. GGFT (indicar nombres y apellidos).

A	El secretario de la reunión es el sr. BGCT (indicar nombres y apellidos).
¿La presencia de los Directores cumple con el quórum para el desarrollo de la reunión del Órgano de Dirección conforme a la Normativa interna o Externa que regula a la Organización?	
S	Según lo establecido en el Reglamento del comité de (nombre del comité) de la Organización, sí se cumple con el quórum para la celebración de la reunión.
C	
A	
¿Cuál es la agenda a desarrollar en la reunión del comité de apoyo?	
S	Los temas a desarrollar en la agenda son: 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior. 2. Información financiera. 3. Informe de auditor interno.
C	Los temas a tratar son: 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior. 2. Mapa de riesgos. 3. Informe de jefe de riesgos.
A	Los temas a tratar son: 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior. 2. Aprobación de la Política de remuneraciones de la Organización.
¿Cuáles son las intervenciones más relevantes realizadas por los Directores para cada tema a desarrollar en la reunión del comité de apoyo? Indicar el nombre del director cuya intervención se consigna en el acta. Asimismo, ¿Cuáles son los acuerdos adoptados por el comité de apoyo? y ¿con que quórum se adoptaron los acuerdos?	
S	1. Los Directores estuvieron conformes con la aprobación del acta anterior, aprobándola por unanimidad. 2. En relación a la aprobación de los estados financieros los Directores realizaron diversas preguntas, rescatándose la opinión del director (nombre del director), quien señaló (reseña de lo señalado). Los Directores aprobaron los estados financieros del ejercicio por unanimidad y sometieron a consideración de la junta general de accionistas.
C	1. Los Directores estuvieron conformes con la aprobación del acta anterior, aprobándola por unanimidad. 2. En relación al informe comercial los Directores realizaron diversas preguntas, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT, quien señaló (reseña de lo señalado). Asimismo, el señor GGFT manifestó (reseña de lo señalado). Los Directores aprobaron el informe comercial del ejercicio por mayoría, oponiéndose el señor GGFT. 3. Respecto a los asuntos relacionados a los asociados, los Directores tomaron conocimiento de las solicitudes presentadas. Al respecto, se deja constancia de la

	<i>opinión señalada por el señor XYZW quien refirió (reseña de lo señalado). El presente tema de agenda se aprobó por unanimidad.</i>
A	<i>1. Los Directores estuvieron conformes con la aprobación del acta anterior, aprobándola por unanimidad.</i> <i>2. En relación al informe sobre donaciones los Directores realizaron diversas preguntas, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT, quien señaló (reseña de lo señalado). Los Directores aprobaron el informe comercial del ejercicio por unanimidad.</i>
¿A qué hora culminó la reunión del comité de apoyo?	
S	<i>La reunión del comité de apoyo terminó a las 12:00 pm</i>
C	
A	
¿Qué otros requisitos establece la Normativa externa?	
S	<i>No existen requisitos adicionales establecidos por la normativa.</i>
C	<i>Para las cooperativas se exige poner en conocimiento del consejo de vigilancia el acta aprobada.</i>
A	<i>No existen requisitos adicionales establecidos por la normativa.</i>
S: Sociedades, C: cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1:

Para sociedades:

“SESIÓN DE COMITÉ DE AUDITORÍA

En la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de octubre del año 2015, siendo las 9:00 horas, se dio inicio a la sesión extraordinaria y no presencial, mediante conferencia vía web, de los miembros del comité de auditoría de la sociedad FCG S.A.

Adicionalmente, y en desarrollo de las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por la sociedad, la administración de la sociedad mediante correo electrónico enviado el día 14 de octubre del año 2015 y nuevamente a través de su página Web www.fcq.com, recordó a los Directores y al mercado en general, la fecha de la sesión del comité de auditoría.

Asimismo, se hace constar que durante el término legal y estatutario de cinco días hábiles anteriores a la reunión adjunto a la convocatoria enviada el 14 de octubre de 2015, se

envió los documentos y papeles pertinentes para el desarrollo de la reunión, los que a su vez estuvieron a disposición de los Directores de la sociedad para el ejercicio del derecho de información.

Los Directores participantes en esta reunión son los siguientes:

- *Sr. XYZW: presidente del comité de auditoría.*
- *Sr. ABCD: Secretario del comité de auditoría.*
- *Sr. JFDE: Director.*

Igualmente, estuvo presente en la sesión, en calidad de invitado el auditor interno de la sociedad, el señor HYTDR.

El señor XYZW, en su calidad de presidente del comité de auditoría de la sociedad, dio inicio a la sesión extraordinaria no presencial del comité, saludando a los presentes.

QUORUM Y APERTURA

El Sr. ABCD, secretario de la sesión del comité de auditoría saludó e informó al comité que se encontraban presentes todos los miembros del comité y que según el reglamento del comité de auditoría, el quórum para deliberar es de mayoría absoluta.

En ese sentido, encontrándose presentes todos los miembros del comité de auditoría de la sociedad y estando todos unánimemente de acuerdo en reunirse en sesión de comité; así como, en los asuntos a tratar, se declaró convocada y válidamente constituida la misma.

El Sr. ABCD, secretario de la sesión, procedió a dar lectura del orden del día, enviado mediante correo electrónico de fecha 14 de octubre de 2015 y publicado a través de la página web (www.fcq.com) desde el día 15 de octubre de 2015, de acuerdo con lo establecido en el reglamento del comité de auditoría, así:

ORDEN DEL DIA

- 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.*
- 2. Información financiera.*
- 3. Informe de auditor interno.*

El presidente del comité de auditoría preguntó a los Directores si aprobaban el orden del día propuesto. No habiendo oposición al respecto, el comité de auditoría aprobó por unanimidad el orden del día propuesto desde el inicio de la sesión, es decir, que no fue objeto de modificación alguna.

DELIBERACIONES Y ACUERDOS

1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente del comité informó que el primer tema de la agenda es la lectura y aprobación del acta de sesión anterior.

Al respecto, los Directores de la sociedad escucharon y se mostraron conforme con el contenido del acta de la sesión anterior, sin realizar objeción alguna al respecto.

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el comité de auditoría acordó por unanimidad aprobar el acta de la sesión anterior.

El presidente del comité de auditoría solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

2. Información financiera

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el segundo tema de la agenda es la revisión y aprobación de la información financiera de la sociedad, presentada por la gerencia general el 13 de octubre de 2015 y la que fue remitida a todos los miembros del comité de auditoría.

Al respecto, se realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información financiera presentada, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT quien indicó (consignar literalmente la opinión relevante). Asimismo el señor GGFT, señaló que (consignar literalmente la opinión relevante).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, se aprobó la información financiera presentada.

El presidente del comité solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

3. Informe de auditor interno

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el tercer tema de la agenda es la revisión del informe emitido por el auditor interno, presentado por la presidente del comité, el señor HGBCVD el 13 de octubre de 2015 y la que fue remitida a todos los miembros del comité de auditoría.

Al respecto, los Directores que conforman el comité de auditoría de la sociedad realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información financiera presentada, rescatándose la opinión del señor GGFT, quien señaló que (consignar literalmente la opinión relevante).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el comité de auditoría tomo conocimiento del informe del auditor interno.

Agotado el orden del día no habiendo otro asunto que tratar, el señor XYZW, presidente del directorio agradeció a los presentes por su participación y levantó la sesión a las 12:00 pm, del 20 de octubre de 2015.

En constancia de aprobación del Acta y al tratarse de una sesión no presencial, firman:

XYZW

ABCD”.

Para cooperativas:

REUNIÓN DE COMITÉ DE RIESGOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En la ciudad de Quito, a los 20 días del mes de octubre del año 2015, siendo las 9:00 horas, se dio inicio a la sesión extraordinaria presencial en el domicilio de la cooperativa ubicada en calle los Cedros 263, Quito, Ecuador, de los miembros del directorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito TRAB Quito S.A.

Adicionalmente, y en desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo adoptadas por la sociedad, la administración de la cooperativa mediante correo electrónico enviado el día

14 de octubre del año 2015 y nuevamente a través de su página Web www.cootrabquito.com, recordó a los Directores y al mercado en general, la fecha de la reunión del comité de riesgos del consejo de administración.

Asimismo, se deja constancia que en este acto, se otorga a los presentes la información necesaria para el desarrollo de la presente reunión.

Los Directores participantes en esta reunión son los siguientes:

- Sr. ABCD: presidente del comité de riesgos.
- Sr. GGFT: Secretario del comité de riesgos.
- Sra. BGCT: Director.

Se deja constancia que no hubieron invitados a la presente reunión.

El señor ABCD, en su calidad de presidente del comité, dio inicio a la reunión extraordinaria presencial, saludando a los Directores presentes.

QUORUM Y APERTURA

El Sr. GGFT, secretario de la reunión del comité de riesgos saludó e informó al comité que se encontraban presentes todos los miembros del comité de riesgos y que según el reglamento del comité de riesgos de la cooperativa, el quórum para deliberar es de mayoría absoluta.

En ese sentido, encontrándose presentes todos los señores participantes y estando todos unánimemente de acuerdo en reunirse, así como en los asuntos a tratar, se declaró convocada y válidamente constituida la misma.

El Sr. GGFT, secretario de la reunión del comité de riesgos, procedió a dar lectura del orden del día enviado mediante correo electrónico de fecha 14 de octubre de 2015 y publicado a través de la página web (www.cootrabquito.com) desde el día 15 de octubre de 2015, de acuerdo con lo establecido en el estatuto, así:

ORDEN DEL DIA

1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.
2. Mapa de riesgos.
3. Informe de jefe de riesgos.

El presidente del comité de riesgos preguntó a los demás miembros si aprobaban el orden del día propuesto. No habiendo oposición al respecto, el comité de riesgos aprobó por unanimidad el orden del día propuesto desde el inicio de la reunión, es decir, que no fue objeto de modificación alguna.

DELIBERACIONES Y ACUERDOS

1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente del comité de riesgos informó que el primer tema de la agenda es la lectura y aprobación del acta de sesión anterior.

Al respecto, los participantes escucharon y se mostraron conformes con el contenido del acta de la reunión anterior, sin realizar objeción alguna al respecto.

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el comité de riesgos acordó por unanimidad aprobar el acta de la sesión anterior y pone en conocimiento del presente acuerdo al consejo de vigilancia, conforme a lo establecido por la legislación aplicable.

El presidente del comité de riesgos solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

2. Mapa de riesgos

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el segundo tema de la agenda es la revisión y aprobación del mapa de riesgos de la cooperativa. En ese sentido, informa través de un cuadro sobre los riesgos identificados.

Al respecto, los Directores de la cooperativa realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre el mapa de riesgos presentada, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT quien indicó (consignar literalmente la opinión relevante).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el comité de riesgos del Consejo de Administración aprobó el mapa de riesgos presentado por mayoría, dejándose constancia del voto en contra del señor GGFT, por las razones antes expuestas.

Asimismo pone en conocimiento del presente acuerdo al Consejo de Vigilancia, conforme a lo establecido por la legislación aplicable.

El presidente del comité de riesgos solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

3. Informe de jefe de riesgos

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el tercer tema de la agenda es la revisión del informe emitido por el jefe de riesgo, presentado por la presidente del comité, el señor ABCD el 13 de octubre de 2015 y la que fue remitida a todos los miembros del comité de riesgos.

Al respecto, los Directores que conforman el comité realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información presentada, rescatándose la opinión del señor GGFT, quien señaló que (consignar literalmente la opinión relevante).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el comité de auditoría tomo conocimiento del informe del auditor interno.

Asimismo pone en conocimiento del presente acuerdo al Consejo de Vigilancia, conforme a lo establecido por la legislación aplicable.

Agotado el orden del día no habiendo otro asunto que tratar, el señor ABCD, presidente del comité de riesgos agradeció a los Directores por su participación y levantó la sesión a las 12:00 pm, del 20 de octubre de 2015.

En constancia de aprobación del acta, firman:

ABCD

GGFT

BGCT “.

Para asociaciones:

“REUNIÓN DEL comité DE NOMINACIÓN Y RETRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

En la ciudad de Managua, a los 20 días del mes de octubre del año 2015, siendo las 9:00 horas, se dio inicio a la reunión extraordinaria presencial, en el domicilio de la asociación ubicada en calle los Cedros 263, Managua, Nicaragua, de los miembros del comité de nominación y retribuciones de la Asociación Ayuda Managua.

La administración de la asociación mediante correo electrónico enviado el día 14 de octubre del año 2015 comunicó la fecha de la reunión del comité de nominación y retribuciones enviándose la información parcial para el desarrollo de la reunión, completándose la entrega de la información faltante en el presente acto.

Los Directores participantes en esta reunión son los siguientes:

- *Sr. GGFT: presidente del comité de nominación y retribuciones.*
- *Sra. BGCT: Secretario del comité de nominación y retribuciones.*
- *Sr. GGFT: Director.*

Se deja constancia que no hubieron invitados a la presente reunión.

El señor GGFT, en su calidad de presidente del comité de nominación y retribuciones de la asociación, dio inicio a la reunión extraordinaria presencial del comité, saludando a los Directores presentes.

QUORUM Y APERTURA

La Sra. BGCT, secretario de la reunión del comité de nominación y retribuciones saludó e informó al comité que se encontraban presentes todos los Directores miembros del comité de la asociación y que según el reglamento del comité, el quórum para deliberar es de mayoría absoluta.

En ese sentido, encontrándose presentes todos los señores Directores de la asociación y estando todos unánimemente de acuerdo en reunirse, así como en los asuntos a tratar, se declaró convocada y válidamente constituida la misma.

La Sra. BGCT, secretario de la reunión de comité, procedió a dar lectura del orden del día enviado mediante correo electrónico de fecha 14 de octubre de 2015 de acuerdo con lo establecido en el estatuto.

ORDEN DEL DIA

1. *Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.*
2. *Aprobación de la Política de remuneraciones de la Organización.*

El presidente del comité preguntó a los Directores si aprobaban el orden del día propuesto. No habiendo oposición al respecto, el comité aprobó por unanimidad el orden del día propuesto desde el inicio de la reunión, es decir, que no fue objeto de modificación alguna.

DELIBERACIONES Y ACUERDOS

1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente del comité de nominación y retribuciones informó que el primer tema de la agenda es la lectura y aprobación del acta de sesión anterior.

Al respecto, los Directores miembros del comité escucharon y se mostraron conformes con el contenido del acta de la reunión anterior, sin realizar objeción alguna al respecto.

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el comité de nominación y retribuciones acordó por unanimidad aprobar el acta de la sesión anterior.

El presidente del comité solicitó al señor secretario continuar con el orden del día.

2. Aprobación de la Política de remuneraciones de la organización

Tomando el uso de la palabra, el señor presidente informó que el segundo tema de la agenda es la revisión y aprobación de la política de remuneraciones de la organización. En ese sentido, informa través de un cuadro las remuneraciones propuestas para cada cargo de la organización, incluyendo a los Directores y alta gerencia.

Al respecto, los Directores de la asociación realizaron diversas preguntas y emitieron sus opiniones sobre la información sobre las donaciones, rescatándose la opinión de la Sra. BGCT quien indicó (consignar literalmente la opinión relevante).

Acuerdo:

Luego de un amplio debate en el que fueron absueltas las diferentes preguntas formuladas por los presentes, el comité de nominación y retribuciones aprobó la Política de remuneraciones y la eleva a la Junta Directiva para su aprobación.

Agotado el orden del día no habiendo otro asunto que tratar, el señor GGFT, presidente de la Junta Directiva agradeció a los Directores por su participación y levantó la sesión a las 12:00 pm, del 20 de octubre de 2015.

En constancia de aprobación del acta, firman:

GGFT BGCT GGFT".

3.2.32. Esquelas de convocatoria a reuniones de la Asamblea General:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite que las esquelas de convocatorias a reuniones de la Asamblea General reflejen el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Normativa externa, el Documento de constitución y/o en el Reglamento de la Asamblea General, así como lo establecido por los estándares del Manual de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 3: Derecho de Información y Comunicación.
- N° 6: Reglamento de Asamblea General.
- N° 7: Mecanismos de convocatoria.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de las esquelas de convocatorias a reuniones de la Asamblea General permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática del mismo:

Contenido de la esquila de convocatoria: se refiere a consignar en la esquila de convocatoria todos los requisitos que establece la Normativa externa y los requisitos adicionales establecidos por la Organización.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de las esquelas de convocatorias a reuniones de la Asamblea General, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Contenido de la esquila de convocatoria:

- ¿En base a qué Normativa interna o Externa, se realizan las convocatorias a las reuniones de la Asamblea General?
- ¿Qué tipo de reunión se está convocando? ¿Reunión ordinaria o extraordinaria? ¿Reunión presencia o no presencial? En caso de reuniones no presenciales indicar el medio por el que se realizará la reunión (por ejemplo, vía conferencia web).
- ¿Cuándo se realizará la reunión de la Asamblea General?
- ¿A qué hora se iniciará a la reunión de la Asamblea General?
- ¿Dónde se desarrollará la reunión de la Asamblea General?
- ¿Quiénes tienen derecho de asistir a la reunión de la Asamblea General?
- ¿Cuáles son los temas de la agenda que se desarrollará en la reunión de la Asamblea General que se convoca?
- ¿Cómo y con qué plazo se pone a disposición de los Socios o Asociados la información necesaria para el desarrollo de la Asamblea General?
- ¿En qué fecha y lugar se emite la esquila de convocatoria?
- ¿Quiénes son los responsables de suscribir la esquila de convocatoria?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

¿En base a qué Normativa interna o Externa, se realizan las convocatorias a las reuniones de la Asamblea General?

S	Las convocatorias se realizan en base al estatuto, reglamento de asamblea general y ley de sociedades.
C	Las convocatorias se realizan en base al estatuto.
A	
¿Qué tipo de Asamblea General se está convocando? ¿Asamblea General ordinaria o extraordinaria? ¿Asamblea General presencial o no presencial? En caso de Asambleas no presenciales indicar el medio mediante el que se realizará la Asamblea.	
S	Se convoca Asamblea General ordinaria presencial.
C	
A	
¿Cuándo se realizará la reunión de la Asamblea General?	
S	La reunión de la Asamblea General se realizará el día 27 de marzo de 2014 en primera convocatoria. En caso no contar con el quórum, se realizara una segunda convocatoria para el día 02 de abril de 2014, en el mismo lugar y hora.
C	
A	
¿A qué hora se iniciará la reunión de la Asamblea General?	
S	La reunión se realizará a las 9:00 am.
C	
A	
¿Dónde se desarrollará la Asamblea General ordinaria?	
S	La Asamblea General se llevará a cabo en el domicilio social de la Organización.
C	
A	
¿Quiénes tienen derecho a asistir a la Asamblea General?	
S	Tienen derecho a asistir a la Asamblea General los Socios o Asociados que aparezcan inscritas como accionistas en el registro de matrícula al día viernes 16 de marzo de 2014, en primera convocatoria, o al martes 18 de marzo de 2014, en segunda convocatoria.
	Los accionistas podrán hacerse representar por otra persona otorgando poder por escrito con carácter especial para la junta en caso de poderes simples, salvo que se trate de poderes otorgados pro escritura pública. Los poderes de los representantes de los accionistas deberán registrarse en la sociedad hasta 24 horas antes de la celebración de la Asamblea General primera o segunda convocatoria. El modelo de carta de representación se encuentra en la página web de la sociedad.
C	Tiene derecho a asistir a la Asamblea General el asociado de la cooperativa. El asociado que desea participar con voz y voto en la asamblea ordinaria deberá estar al día con sus obligaciones societarias hasta el 31 de diciembre del ejercicio

	<i>anterior. Si el asociado regulariza su situación con posterioridad al 31 de diciembre del año anterior, solo podrá participar en la Asamblea Ordinaria ejerciendo el derecho a voz pero no de voto. El asociado deberá previamente identificarse y acreditarse previamente suscribiendo el libro de asistencia a Asamblea.</i>
A	<i>Tienen derecho a asistir todos los asociados.</i>
¿Cuáles son los temas de la agenda que se desarrollará en la Asamblea General que se convoca?	
S	<i>Los temas a tratar son:</i> <i>1. Informe de la Presidencia.</i> <i>2. Revisión y aprobación de la memoria anual, informe anual de gobierno corporativo y de los estados financieros auditados del ejercicio 2013.</i> <i>3. Resolver sobre la propuesta de aplicación de utilidades del ejercicio 2013.</i> <i>4. Designar o delegar el nombramiento de los auditores externos para el ejercicio 2014 y la determinación de su retribución.</i> <i>5. Designación de miembros de directorio para el periodo 2014-2016.</i>
C	<i>Los temas a tratar son:</i> <i>1. Presentación y aprobación de los informes de los órganos directivos y comités</i> <i>2. Presentación de los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la cooperativa, para su aprobación.</i> <i>3. Presentación de los estados financieros para su aprobación</i> <i>4. Presentación de propuesta de aplicación de intereses y excedentes para capitalización o distribución.</i>
A	<i>Los temas a tratar son:</i> <i>1. Presentación de los estados financieros para su aprobación</i> <i>2. Presentación de los objetivos y Políticas del plan general de trabajo de la cooperativa, para su aprobación.</i>
¿Cómo y cuándo se pone a disposición de los Socios o Asociados la información necesaria para el desarrollo de la Asamblea General?	
S	<i>Se adjunta en la convocatoria la información correspondiente y se precisa que la misma se encuentra a disposición de los señores accionistas en las oficinas de la sociedad a partir de la emisión de la esquila de convocatoria efectuada el día de hoy, en el intranet de la Sociedad o podrá ser solicitada a la dirección electrónica sociedad@organización.com</i>
C	<i>La información económica de la cooperativa estará a disposición de todos los socios para su revisión en el domicilio social de la cooperativa. Igualmente, podrán solicitar la entrega o envío gratuito de dichos documentos.</i>
A	<i>La información está disponible en el domicilio de la asociación.</i>
¿En qué fecha y lugar se emite la esquila de convocatoria?	

S	
C	<i>La esquila se emite en la ciudad de Lima el día 01 de marzo del 2014.</i>
A	
¿Quiénes son los responsables de suscribir la esquila de convocatoria?	
S	<i>El que suscribe las esquelas es el Órgano de Dirección.</i>
C	<i>El que suscribe las esquelas de convocatorias es el presidente del Órgano de</i>
A	<i>Dirección.</i>
¿Qué otros requisitos establece la Normativa externa?	
S	<i>No hay requisitos adicionales.</i>
C	<i>La ley de cooperativas indica que se comuniqué al comité de vigilancia para su conocimiento.</i>
A	<i>No hay requisitos adicionales.</i>
S: Sociedades, C: cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 7: Mecanismos de convocatoria.

Para sociedades:

CONVOCATORIA DE JUNTA GENERAL OBLIGATORIA ANUAL DE FCG S.A.

Por acuerdo del directorio y de conformidad con en base al estatuto, reglamento de asamblea general y ley de sociedades, se cita en primera convocatoria a la junta general obligatoria anual presencial de accionistas de FCG S.A. a las 09:00 horas del día lunes 27 de marzo de 2014, en el domicilio de la Sociedad ubicado en ubicado en calle Las Flores N° 143, San Isidro, con el objeto de tratar la siguiente agenda:

Los temas a tratar son:

- 1. Informe de la presidencia.*
- 2. Revisión y aprobación de la memoria anual, informe anual de gobierno corporativo y de los estados financieros auditados del ejercicio 2013.*
- 3. Ratificación de los acuerdos de distribución de dividendos a cuenta otorgados en el ejercicio 2013.*
- 4. Resolver sobre la propuesta de aplicación de utilidades del ejercicio 2013.*
- 5. Designar o delegar el nombramiento de los auditores externos para el ejercicio 2014 y la determinación de su retribución.*
- 6. Designación de miembros de directorio para el período 2014-2017.*

En caso de no contarse con el quórum estatutario requerido, se cita en segunda convocatoria para las 09:00 horas del día viernes 02 de abril de 2014, en el mismo lugar y para tratar la misma agenda.

Tienen derecho a asistir a la junta general anual de accionistas los socios que aparezcan inscritas como accionistas en el registro de matrícula al día viernes 16 de marzo de 2014, en primera convocatoria, o al martes 18 de marzo de 2014, en segunda convocatoria.

Los accionistas podrán hacerse representar por otra persona otorgando poder por escrito con carácter especial para la Junta en caso de poderes simples, salvo que se trate de poderes otorgados pro escritura pública. Los poderes de los representantes de los accionistas deberán registrarse en la sociedad hasta 24 horas antes de la celebración de la junta general primera o segunda convocatoria. El modelo de carta de representación se encuentra en la página web de la sociedad.

*En la ciudad de Lima el día 01 de marzo del 2014
EL directorio”.*

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 7: Mecanismos de convocatoria

Para cooperativas:

“CONVOCATORIA DE ASAMBLEA GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FGA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FGA convoca a Asamblea General de Socios.

De conformidad con lo previsto en el artículo quinto de los estatutos, el presidente del consejo de administración de la cooperativa procede a convocar la reunión ordinaria para el día lunes 27 de marzo de 2014, a las 09:00 horas del día en el domicilio de la sociedad ubicado en ubicado en calle Las Flores N° 143, San Isidro en primera convocatoria; y a las 10:00 horas del mismo día, en el mismo lugar en segunda convocatoria, para tratar la siguiente agenda:

AGENDA:

Los temas a desarrollar serán los siguientes:

- 1. Presentación y aprobación de los informes de los órganos directivos y comités.*

2. *Presentación de los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la cooperativa, para su aprobación.*
3. *Presentación de los estados financieros para su aprobación*
4. *Presentación de propuesta de aplicación de intereses y excedentes para capitalización o distribución.*

Tiene derecho a asistir a la Asamblea General el socio de la cooperativa. El socio que desea participar con voz y voto en la Asamblea Ordinaria deberá estar al día con sus obligaciones societarias hasta el 31 de diciembre del ejercicio anterior. Si el socio regulariza su situación con posterioridad al 31 de diciembre del año anterior, solo podrá participar en la Asamblea Ordinaria ejerciendo el derecho a voz pero no de voto. El socio deberá previamente identificarse y acreditarse previamente suscribiendo el libro de asistencia a Asamblea.

La información económica de la cooperativa estará a disposición de todos los socios para su revisión en el domicilio social de la cooperativa. Igualmente, podrán solicitar la entrega o envío gratuito de dichos documentos.

En la ciudad de Lima el día 01 de marzo de 2014

Presidente/a de Consejo de Administración: XYZW

Firma:..... “.

Ejemplo 3: No cumple con el estándar de Gobernanza: N° 7: Mecanismos de convocatoria

Para Asociación

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 7: Mecanismo de convocatoria; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.33. Esquelas de convocatoria a reuniones del Órgano de Dirección:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite que las esquelas de convocatorias a reuniones del Órgano de Dirección reflejen el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Normativa externa, el Documento de constitución y/o en el Reglamento del Órgano de Dirección, así como lo establecido por los estándares del Manual de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con el siguiente estándar general N° 19: Reuniones del Órgano de Dirección.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de las esquelas de convocatorias a reuniones del Órgano de Dirección permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática del mismo:

Contenido de la esquila de convocatoria: se refiere a consignar en la esquila de convocatoria todos los requisitos que establece la Normativa externa y los requisitos adicionales establecidos por la Organización.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de las esquelas de convocatorias a reuniones del Órgano de Dirección, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Contenido de la esquila de convocatoria a reuniones del Órgano de Dirección:

- ¿En base a qué Normativa interna o Externa, se realizan las convocatorias a las reuniones del Órgano de Dirección?
- ¿Qué tipo de reunión se está convocando? ¿Reunión ordinaria o extraordinaria? ¿Reunión presencia o no presencial? En caso de reuniones no presenciales indicar el medio por el que se realizará la reunión (telefónicamente, vía conferencia web, otros).
- ¿Cuándo se realizará la reunión del Órgano de Dirección?

- ¿A qué hora se iniciará a la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Dónde se desarrollará la reunión del Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son los temas de la agenda que se desarrollará en la reunión del Órgano de Dirección que se convoca?
- ¿En qué lugar y con qué plazo se pone a disposición del Órgano de Dirección la información necesaria para el desarrollo de la reunión?
- ¿En qué fecha y lugar se emite la esquila de convocatoria?
- ¿Quiénes son los responsables de suscribir la esquila de convocatoria?
- ¿Qué otros requisitos establece la Normativa externa?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

¿En base a qué Normativa interna o Externa, se realizan las convocatorias a las reuniones del Órgano de Dirección?	
S	Las convocatorias se realizan en base al estatuto y Reglamento del directorio.
C	Las convocatorias se realizan en base al estatuto.
A	
¿Qué tipo de reunión se está convocando? ¿Reunión ordinaria o extraordinaria? ¿Reunión presencia o no presencial? En caso de reuniones no presenciales indicar el medio mediante el que se realizará la reunión.	
S	Se convoca reunión extraordinaria no presencial mediante conferencia.
C	Se convoca reunión ordinaria presencial.
A	Se convoca reunión extraordinaria presencial.
¿Cuándo se realizará la reunión del Órgano de Dirección?	
S	La reunión del Órgano de Dirección se realizará el día 20 de octubre de 2015.
C	
A	
¿A qué hora se iniciará la reunión del Órgano de Dirección?	
S	La reunión se realizará a las 9:00 am.
C	
A	
¿Dónde se desarrollará la reunión del Órgano de Dirección?	
S	Se realizará reunión no presencial vía conferencia
C	La reunión se llevará a cabo en el domicilio social de la cooperativa ubicado en Calle los Cedros 263, Quito, Ecuador.
A	La reunión se llevó a cabo en el domicilio social de la asociación ubicado en Calle los Cedros 263, Managua, Nicaragua.

¿Cuáles son los temas de la agenda que se desarrollará en la reunión del Órgano de Dirección que se convoca?	
S	Los temas a tratar son: 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior. 2. Información financiera. 3. Informe de comité de riesgos.
C	Los temas a tratar son: 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior. 2. Informe comercial. 3. Asuntos relacionados a los Socios o Asociados.
A	Los temas a tratar son: 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior. 2. Informe sobre donaciones.
¿En qué lugar y con qué plazo se pone a disposición del Órgano de Dirección la información necesaria para el desarrollo de la reunión?	
S	Se adjunta en la convocatoria los informes financieros e informes de comité de riesgos y se precisa que están disponibles en el intranet de la sociedad desde la fecha de emisión de la presente esquila.
C	La información relacionada a la reunión será entregada el día que se realice la reunión.
A	No se pone a disposición la información para el desarrollo de la reunión.
¿En qué fecha y lugar se emite la esquila de convocatoria?	
S	La esquila se emite en la ciudad de Lima el día 13 de octubre del 2015.
C	La esquila se emite en la ciudad de Quito el día 13 de octubre del 2015.
A	La esquila se emite en la ciudad de Managua el día 13 de octubre del 2015.
¿Quiénes son los responsables de suscribir la esquila de convocatoria?	
S	El que suscribe las esquelas de convocatorias es el presidente del Órgano de Dirección.
C	
A	
¿Qué otros requisitos establece la Normativa externa?	
S	No hay requisitos adicionales.
C	La ley de cooperativas indica que se comuniqué al comité de vigilancia para su conocimiento.
A	No hay requisitos adicionales.
S: Sociedades, C: cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 19: Reuniones del Órgano de Dirección.

Para sociedades:

CONVOCATORIA DE SESIÓN DE directorio DE FCG S.A.

De conformidad con lo previsto en el artículo quinto de los estatutos sociales y el artículo séptimo del Reglamento del directorio de la sociedad, el presidente del directorio procede a convocar la sesión extraordinaria y no presencial, mediante conferencia telefónica, del directorio de la sociedad, la cual se celebrará:

- *FECHA: 20 de octubre de 2015.*
- *HORA: 9 horas y 00 minutos.*

AGENDA:

Los temas a desarrollar serán los siguientes:

- 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.*
- 2. Información financiera.*
- 3. Informe de comité de riesgos.*

Se indica a los Directores de la sociedad que, adjunto a la esquila de convocatoria, se envía la siguiente información relacionada con los temas de agenda:

- 1. Informes financieros.*
- 2. Informes de comité de riesgos.*

Asimismo, se comunica a los Directores que la información antes indicada se encuentra a disposición de los Directores en el intranet de la sociedad desde la fecha de emisión de la presente esquila.

En la ciudad de Lima el día 13 de octubre del 2015

Presidente/a: XYZW

Firma:.....”.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial del estándar N° 19: Reuniones del Órgano de Dirección.

Para cooperativas:

“CONVOCATORIA DE REUNIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TRAB QUITO S.A.

De conformidad con lo previsto en el artículo quinto de los estatutos sociales, el presidente del directorio procede a convocar la reunión ordinaria y presencial del Consejo de Administración de la cooperativa, la cual se celebrará:

- *FECHA: 20 de octubre de 2015.*
- *HORA: 9 horas y 00 minutos.*
- *LUGAR: Sede social ubicado Calle los Cedros 263, Quito, Ecuador.*

AGENDA:

Los temas a desarrollar serán los siguientes:

- 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.*
- 2. Informe comercial.*
- 3. Asuntos relacionados a los Socios o Asociados.*

Se comunica a los Directores que la información para el desarrollo de la reunión será entregada el mismo día de la reunión.

Asimismo, se pone en conocimiento del Consejo de Vigilancia de la cooperativa la presente esquila de convocatoria.

En la ciudad de Lima el día 13 de octubre del 2015

Presidente/a: XYZW

Firma:..... “.

Ejemplo 3: No cumple con el estándar N° 19: Reuniones del Órgano de Dirección.

Para asociaciones:

“CONVOCATORIA DE REUNIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN AYUDA MANAGUA

De conformidad con lo previsto en el artículo quinto de los estatutos sociales, el presidente de la junta directiva procede a convocar la reunión de la junta directiva de la asociación, la cual se celebrará:

- *FECHA: 20 de octubre de 2015.*
- *HORA: 9 horas y 00 minutos.*
- *LUGAR: Sede social ubicado calle Los Cedros 263, Managua, Nicaragua.*

AGENDA:

Los temas a desarrollar serán los siguientes:

- 1. Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.*
- 2. Informe sobre donaciones.*

En la ciudad de Lima el día 13 de octubre del 2015

Presidente/a: XYZW

Firma:.....”.

3.2.34. Boletines informativos:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene por objeto apoyar la definición de aquellos boletines informativos que publique la Organización con el propósito de mejorar su gobernanza y su vinculación con la Inclusión Financiera.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.
- N° 41: Política de información y comunicación.
- N° 42: Información de acceso público.
- N° 44: Transparencia contractual.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de boletines informativos permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Temas abordados: se refiere a los temas que contienen los boletines informativos: detalle de los productos, orientación a grupos específicos (jóvenes, ancianos, indígenas, pequeños emprendedores, mujeres), descripción sencilla y gráfica de los productos y servicios, entre otros.

- **Transparencia:** Los boletines informativos permiten explicar de manera más detallada la información sobre productos y servicios contenidos en los avisos.
- **Claridad:** Los boletines deben estar presentados en un lenguaje claro y de fácil comprensión, sin dejar de ser precisos en los términos y valores.
- **Difusión de información adicional:** Los boletines permiten a la Organización expandir la información que coloca a disposición de clientes y público en general, glosando aspectos contenidos en el informe anual y otros documentos internos.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente potenciación de boletines informativos, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Transparencia:

- ¿Qué instrumentos de información pública adicional a los avisos publicitarios utiliza la Organización?
- ¿Cómo son utilizados esos instrumentos adicionales como apoyo en el mercadeo de productos y servicios?

Claridad:

- ¿Cómo abordan esos boletines temas financieros considerando personas con poca o ninguna experiencia con servicios financieros?

Difusión de información adicional:

- ¿Qué temas, además de la promoción de productos y servicios, tocan los boletines?

c) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Claridad:

¿Cómo abordan esos boletines temas financieros considerando personas con poca o ninguna experiencia con servicios financieros?	
S	<i>La Organización emite folletos explicando el producto de microcrédito, utilizando dibujos y esquemas gráficos para mostrar el proceso de solicitud del mismo. Igualmente se presenta gráficamente cómo es el esquema de repago del microcrédito.</i>
C	<i>Tenemos folletos orientados a personas jóvenes, utilizando un lenguaje y expresiones comunes en ese grupo.</i>
A	<i>Nuestros agentes entregan a los potenciales clientes folletos con un toda la información relativa a nuestros productos de crédito. En el caso de personas analfabetas o con dominio precario del idioma, nuestros agentes están entrenados para usar los dibujos que contienen los folletos para explicar verbalmente el contenido. Posteriormente los agentes informan sobre aspectos que no están claros o que pudiesen ser mejorados.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 44: Transparencia contractual.

Para sociedades:

“La Organización emite folletos explicando el producto de microcrédito, utilizando dibujos y esquemas gráficos para mostrar el proceso de solicitud del mismo. Igualmente se presenta gráficamente cómo es el esquema de repago del microcrédito”.

Para cooperativas:

“Tenemos folletos orientados a personas jóvenes, utilizando un lenguaje y expresiones comunes en ese grupo”.

Para asociaciones:

“Nuestros agentes entregan a los potenciales clientes folletos con un toda la información relativa a nuestros productos de crédito. En el caso de personas analfabetas o con dominio

precario del idioma, nuestros agentes están entrenados para usar los dibujos que contienen los folletos para explicar verbalmente el contenido. Posteriormente los agentes informan sobre aspectos que no están claros o que pudiesen ser mejorados”.

3.2.35. Página web:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada página web establece los lineamientos para que una Organización difunda a través de su página web información completa, oportuna y relevante.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 7: Mecanismos de convocatoria.
- N° 16: Retribución del Órgano de Dirección.
- N° 42: Información de acceso público.

Asimismo, la herramienta se relaciona con el estándar complementario:

- N° S5: Distribución de utilidades.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de la página web permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Convocatoria a reuniones de la Asamblea General: se refiere a los anuncios en los cuales se invita a participar a las sesiones de la Asamblea General.
- Objetivos: se refiere a la enunciación explícita de los objetivos de la Organización.
- Constitución: se refiere a la disponibilidad del Documento de constitución
- Propiedad: se refiere a difusión de la estructura de propiedad de la Organización.
- Asamblea General: se refiere a la enunciación explícita de las atribuciones y funciones de la Asamblea General.
- Órgano de Dirección: se refiere a la divulgación de las atribuciones y funciones del Órgano de Dirección, los perfiles para su conformación, las hojas de vida de sus miembros, y la además de la Política de retribución para quienes lo conforman.
- Alta Gerencia: se refiere a la publicación de los perfiles para su conformación y las hojas de vida de sus miembros.

- Informe anual: se refiere a la disponibilidad del Informe anual en la página web de la Organización.
- Principales riesgos: se refiere a la definición de los principales riesgos a los que está expuesta la Organización y las estrategias generales para su gestión.
- Información para contratación: se refiere a la disponibilidad de criterios y lineamientos que orientan la selección y contratación de proveedores, velando porque la misma se desarrolle de manera transparente y en favor de los intereses de la Organización.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente potenciación de la página web, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Convocatoria a reuniones de la Asamblea General:

- ¿De qué forma se comunica la convocatoria a las reuniones de la Asamblea General a través de la página web?
- ¿Con cuánta antelación se publica la convocatoria a la Asamblea General en la página web?
- ¿Qué procedimientos relacionados a la página web ha implementado la Organización para atender consultas o pedidos relacionados a la Asamblea General?

Objetivos:

- ¿Cuáles de los objetivos de la Organización se encuentran publicados en la página web?
- ¿En qué sección se encuentran publicados los objetivos?

Constitución:

- ¿En qué sección de la página web se publica el Documento de constitución?

Propiedad:

- ¿Qué información relacionada a la estructura de propiedad de propiedad de la Organización se publica en la página web?
- ¿En qué sección de la página web se difunde la estructura de propiedad de la Organización?

Asamblea General:

- ¿En qué sección de la página web se difunden las funciones y responsabilidades de la Asamblea General?
- ¿En qué sección se publica el Reglamento de la Asamblea General?

Órgano de Dirección:

- ¿En qué sección de la página web se difunden las funciones y responsabilidades del Órgano de Dirección?
- ¿De qué manera se comunica en la página web los perfiles para la conformación del Órgano de Dirección?
- ¿En qué sección se publica el Reglamento del Órgano de Dirección?
- ¿En qué sección de la página se comunican los comités que ha constituido el Órgano de Dirección, indicándose sus respectivas funciones y responsabilidades?
- ¿En qué sección de su página web la Organización publica las hojas de vida de los Directores? ¿Se explicitan la pertenencia a otros Órganos de Dirección distintos a los de la Organización?
- ¿En qué sección se explicita la condición de independencia de cada uno de los Directores?
- ¿Cómo se difunde a través de la página web la Política de remuneraciones para los Directores, así como el monto total asignado para este cuerpo colegiado?

Alta Gerencia:

- ¿En qué sección de la página web se difunden las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la Alta Gerencia?
- ¿De qué manera se comunica en la página web los perfiles para cada uno de los cargos de la Alta Gerencia?

- ¿En qué sección de su página web la Organización publica las hojas de vida de los miembros de la Alta Gerencia?

Informe anual:

- ¿En qué sección de la página web se publica el Informe anual?

Principales riesgos:

- ¿En qué sección de la página web se presentan los principales riesgos a los que está expuesta la Organización y sus respectivas definiciones?
- ¿Qué información de carácter general relacionada a la gestión de riesgos publica la Organización?

Información para la contratación:

- ¿Qué información relacionada al proceso de contratación publica la Organización en su página web?
- ¿Qué mecanismos de sugerencias o denuncias han sido incorporados a la página web?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Constitución:

¿En qué sección de la página web se publica el Documento de constitución?	
S	La sociedad pública en su página web su Documento de constitución en la sección de “Nuestra empresa”, subsección “Historia”
C	No se publica el Documento de constitución.
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 42: Información de acceso público.

Para sociedades:

"La Organización publica en su página web el Documento de constitución:

SOCIEDAD MICROFINANCIERA ABC	
"Nuestro compromiso es ser el cambio que queremos ver"	
Nuestra empresa	Nuestros servicios
Información financiera	Contáctenos
Visión	
Misión	
Historia	> Estatuto
	Fundación
	Nuestros socios

**Última actualización marzo 2015”.*

Ejemplo 2: No cumple con el estándar N° 42: Información de acceso público.

Para cooperativas:

La cooperativa ha decidido no adoptar el estándar N° 42: “Información de acceso público”; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 42: “Información de acceso público”; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.36. Cartas de representación:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite que las cartas de representación para la Asamblea General reflejen los temas tratados en las reuniones, deliberaciones realizadas por los Socios o Asociados durante las mismas y acuerdos adoptados.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con el siguiente estándar específico:

- N° 3: Derecho de información y comunicación.
- N° S6: Derecho de Representación.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de las cartas de representación permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

Contenido de la carta: se refiere a las condiciones, medios y formalidades a cumplir en la delegación de voto, que son descritas en la carta.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de las cartas de representación, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - o La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - o La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Contenido de la carta:

- ¿De qué manera se verifica la identidad de quien delega la representación?
- ¿Qué información es requerida para registrar la identidad del representante?
- ¿Cómo se consigna específicamente la sesión para la cual se está delegando al representante?
- ¿Qué aspectos de la agenda de la sesión se enuncian en la carta?
- ¿Qué condición(es) puede(n) revocar la representación?
- ¿De qué manera se faculta a dejar expresado el sentido del voto?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Contenido de la carta:

¿De qué manera se verifica la identidad de quien delega la representación?	
S	<i>La carta de representación establece que el accionista incluya su firma, nombre completo y número de documento de identidad.</i>

¿Qué información es requerida para registrar la identidad del representante?	
S	<i>Se exige la especificación del nombre completo y número de documento de identidad del representante.</i>
¿Cómo se consigna específicamente la sesión para la cual se está delegando al representante?	
S	<i>La carta enuncia con claridad la fecha de la sesión para la cual se está haciendo valedera la representación.</i>
¿Qué aspectos de la agenda de la sesión se enuncian en la carta?	
S	<i>La carta enuncia la agenda completa de la sesión para la cual se está ejerciendo la representación</i>
¿Qué condición(es) puede(n) revocar la representación?	
S	<i>En la carta se establece que la representación pierde su efecto en caso el titular de las acciones se haga presente en la sesión.</i>
¿De qué manera se faculta a dejar expresado el sentido del voto?	
S	<i>En la carta se exige que quien delega, haga expreso el sentido de su voto, toda vez que se le ha suministrado con anterioridad la información relevante para tales efectos.</i>
S: Sociedades	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° S6: Derecho de Representación.

Para sociedades:

“La Paz, (-) de (-) de 201(-).

Señores

Micro financiera ABC

Presente.-

Atención: Ejecutivo Principal

De mi consideración:

*Por medio de la presente, en mi calidad de representante de **(nombre del accionista)**, accionista de Micro financiera ABC., y conforme lo establecido en el artículo N°9 del Documento de constitución, me dirijo a ustedes a fin de informarles que otorgo poder*

especial al señor (nombre del representante), identificado con documento de identidad N° (-), a fin de que me represente en la Junta Obligatoria Anual de Accionistas a celebrarse el día 17 de febrero de 2015, en la que se tratarán los siguientes puntos de Agenda:

- 1. Aprobación de estados financieros y memoria anual, correspondientes al ejercicio 2014.*
- 2. Aplicación de utilidades.*
- 3. Nombramiento de directorio para el período 2015-2016 y determinación de su remuneración.*
- 4. Nombramiento de auditores externos para el ejercicio 2015.*
- 5. Modificación parcial del estatuto con motivo de la aprobación del nuevo reglamento de directorio.*
- 6. Otorgamiento de facultades para la formalización de acuerdos.*

*En dicha Junta, el señor (**nombre del representante**) gozará de todas las facultades que como accionista corresponde a mi persona, pudiendo deliberar en lo que estime conveniente.*

Asimismo, y en vista que he recibido la información relevante para tomar una decisión en relación, dejo expresado el sentido de mi voto para cada uno de los puntos antes mencionados, siendo éste:

<i>Aprobación de estados financieros y memoria anual, correspondientes al ejercicio 2014.</i>	<i>A favor</i>
<i>Aplicación de utilidades.</i>	<i>A favor</i>
<i>Nombramiento de directorio para el período 2015-2016 y determinación de su remuneración.</i>	<i>A favor</i>
<i>Nombramiento de auditores externos para el ejercicio 2015.</i>	<i>En contra</i>
<i>Modificación parcial del Estatuto con motivo de la aprobación del nuevo Reglamento de directorio.</i>	<i>A favor</i>
<i>Otorgamiento de facultades para la formalización de acuerdos.</i>	<i>A favor</i>

Cabe indicar que la representación antes mencionada quedará revocada en caso mi persona se haga presente en la Asamblea General.

Atentamente,

Nombre del accionista
nº de documento de identidad”.

3.2.37. Declaraciones juradas del Órgano de Dirección:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite que las declaraciones juradas del Órgano de Dirección reflejen el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Documento de constitución y/o en el Reglamento del Órgano de Dirección.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- Nº 11: Funciones y competencias.
- Nº 13: Conformación del Órgano de Dirección.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de las declaraciones juradas permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

Contenido de las declaraciones juradas: se refiere a consignar en las declaraciones juradas el cumplimiento de todos los requisitos para ser director de una Organización establecidos en la Normativa externa y los requisitos adicionales establecidos por la Organización alineados con los estándares del Manual de Gobernanza.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de las declaraciones juradas, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.

- La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Contenido de la declaración jurada:

- ¿Cuáles son las Normas Externas y/o Normas Internas que regulan los requisitos y/o prohibiciones para que una persona pueda ser director en la Organización y que declaran cumplir los Directores?
- ¿En qué materias declara tener experiencia el Director?
- ¿Cuáles son las Normas Externas y/o Internas para que un Director califique como Director Independiente y que declaran cumplir los Directores Independientes?
- ¿Cuáles son los deberes que se compromete a cumplir el Director?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Contenido de la declaración jurada:

¿Cuáles son las Normas Externas y/o Normas Internas que regulan los requisitos y/o prohibiciones para que una persona pueda ser Director en la Organización y que declaran cumplir los Directores?	
S	<i>Las normas que establecen los requisitos y/o prohibiciones para ser Directores son el estatuto, Reglamento de directorio, Ley General de Sociedades, Ley del Sistema Financiero.</i>
C	<i>Las normas externas aplicables a la cooperativa establecen los requisitos y/o prohibiciones para ser Directores son el estatuto, Reglamento de directorio, ley de cooperativas.</i>
A	<i>Los requisitos y/o prohibiciones para ser Directores están establecidos en el estatuto de la asociación.</i>
¿En qué materias declara tener experiencia el Director?	
S	<i>Cuento con experiencia en materias económicas, financieras o mercantiles, así como con conocimiento del mercado micro financiero, en grado compatible con las funciones que le atañen al cargo de Director de la Organización.</i>
C	
A	
¿Cuáles son las Normas Externas y/o Internas para que un Director califique como Director Independiente y que declaran cumplir los Directores Independientes?	
S	<i>Los requisitos y/o prohibiciones para ser director independiente se encuentran descritos en el artículo séptimo del Reglamento del directorio.</i>
C	
A	<i>Los requisitos y/o prohibiciones para ser director independiente se encuentran descritos en el artículo séptimo del estatuto de la asociación.</i>

¿Cuáles son los deberes que se compromete a cumplir el Director

S	<i>El director se compromete a realizar sus funciones en cumplimiento de su deber de diligencia, lealtad, obrar de buena fe y en interés de la Organización, no realizar actividades que impliquen competencia, guardar reserva de información confidencial durante y después del cese a su cargo, no usar los activos de la Organización con fines personales.</i>
C	
A	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total de los estándares N° 11: Funciones y competencias y N° 13: Conformación del Órgano de Dirección.

Para sociedades:

DECLARACION JURADA

Por el presente documento y en cumplimiento de lo dispuesto en el estatuto y Reglamento de directorio de la sociedad, declaro bajo juramento que cumplo con lo siguiente:

- *No estoy incurso en alguno de los impedimentos previstos en el artículo 150 de la Ley del Sistema Financiero, en el artículo 161 de la Ley General de Sociedades y Trigésimo Séptimo del Estatuto Social. Asimismo, cumplo con los requisitos para ser Director establecido en el artículo quinto de la sociedad.*
- *Cuento con experiencia en materias económicas, financieras o mercantiles, así como con conocimiento del mercado financiero y micro financiero, en grado compatible con las funciones que le atañen al cargo de director de la sociedad.*
- *Cumplo con las características de Director Independiente descritas en el artículo séptimo del Reglamento del directorio de la sociedad.*

Finalmente, como Director de la sociedad, me comprometo a desempeñar el cargo de director cumpliendo con el deber de diligencia, lealtad, obrar de buena fe y en interés de la cooperativa, no realizar actividades que impliquen competencia, guardar reserva de información confidencial durante y después del cese a mi cargo, no usar los activos de la sociedad con fines personales previstas en el estatuto y Reglamento de directorio de la sociedad.

..... (Ciudad),..... (Días) de..... (Mes) del..... (Año).

Nombre:

Documento de Identidad:”

Para cooperativas:

“DECLARACION JURADA

Por el presente documento y en cumplimiento de lo dispuesto en el estatuto y Reglamento de directorio de la cooperativa, declaro bajo juramento que cumplo con lo siguiente:

- *No estoy incurso en alguno de los impedimentos previstos en el artículo 150 de la Ley del Sistema Financiero, en el artículo 161 de la Ley de Cooperativas y Trigésimo Séptimo del Estatuto Social. Asimismo, cumplo con los requisitos para ser director establecido en el artículo quinto de la cooperativa.*
- *Cuento con experiencia en materias económicas, financieras o mercantiles, así como con conocimiento del mercado micro financiero, en grado compatible con las funciones que le atañen al cargo de director de la cooperativa.*
- *Cumplo con las características de Director Independiente descritas en el artículo séptimo del Reglamento del directorio de la cooperativa.*

Finalmente, como Director de la cooperativa, me comprometo a desempeñar el cargo de director cumpliendo con el deber de diligencia, lealtad, obrar de buena fe y en interés de la cooperativa, no realizar actividades que impliquen competencia, guardar reserva de información confidencial durante y después del cese a mi cargo, no usar los activos de la cooperativa con fines personales previstas en el estatuto y Reglamento de directorio de la cooperativa.

..... (Ciudad),..... (Días) de..... (Mes) del..... (Año).

Nombre:

Documento de Identidad:”.

Para asociaciones:

“DECLARACION JURADA

Por el presente documento y en cumplimiento de lo dispuesto en el estatuto de la asociación, declaro bajo juramento que cumplo con lo siguiente:

- *No estoy incurso en alguno de los impedimentos previstos en el artículo trigésimo Séptimo del estatuto de la asociación. Asimismo, cumplo con los requisitos para ser director establecido en el artículo quinto del estatuto de la asociación.*
- *Cuento con experiencia en materias económicas, financieras o mercantiles, así como con conocimiento del mercado micro financiero, en grado compatible con las funciones que le atañen al cargo de director de la asociación.*
- *Cumplo con las características de Director Independiente descritas en el artículo séptimo del estatuto de la asociación.*

Finalmente, como director de la asociación me comprometo a desempeñar el cargo de director cumpliendo con el deber de diligencia, lealtad, obrar de buena fe y en interés de la cooperativa, no realizar actividades que impliquen competencia, guardar reserva de información confidencial durante y después del cese a mi cargo, no usar los activos de la asociación con fines personales previstas en el estatuto de la asociación.

..... (Ciudad),..... (Días) de..... (Mes) del..... (Año).

Nombre:

Documento de Identidad: ”.

3.2.38. Planes de trabajo del Órgano de Dirección:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite establecer los criterios aplicables para la elaboración de planes de trabajo del Órgano de Dirección según lo establecido en los estándares del Manual de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- Objetivos de la Organización.
- N° 11: Funciones y competencias.
- N° 19: Reuniones del Órgano de Dirección.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de un plan de trabajo del Órgano de Dirección permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática del mismo:

- Objetivo: se refiere a establecer el porqué de la necesidad de contar con un plan de trabajo.
- Aprobación del plan: se refiere al responsable de aprobar el plan y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Contenido del plan: se refiere a consignar en el plan todos los objetivos y actividades a desarrollar por el Órgano de Dirección para el cumplimiento de los objetivos trazados, alineados con los estándares del Manual de Gobernanza

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Plan de Trabajo del Órgano de Dirección, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cuál es la finalidad por la que se emite el plan de trabajo del Órgano de Dirección?

Alcance:

- ¿A quiénes abarca el cumplimiento del plan de trabajo?

Aprobación del plan:

- ¿Cuándo se aprueba el plan de trabajo del Órgano de Dirección?
- ¿Qué periodo abarca el plan de trabajo?; ¿Cuál es su periodo de vigencia?
- ¿Quién aprueba el plan de trabajo del Órgano de Dirección?

- Durante su vigencia, ¿Es posible modificar parte del plan de trabajo?; ¿Qué condiciones deben cumplirse para ello?, ¿Quién debe aprobar dicha modificación?

Contenido:

El Plan de trabajo podrá ser mostrado en un cuadro o tabla, cuya configuración resulte de las respuestas que se dé a las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades abarca el plan de trabajo?; ¿Cuáles de ellas son recurrentes y cuáles singulares o esporádicas?
- ¿Cuál es el plazo de ejecución de cada actividad?
- ¿Con qué unidad de tiempo se calendarizan las actividades del plan (días, semanas, etc.)?
- ¿Quiénes son las personas o instancias responsables de ejecución de cada una de las actividades del plan?
- Para una determinada actividad, ¿existen condiciones previas que deben ser satisfechas o cumplidas?
- ¿Cuáles son las metas estratégicas, operacionales, financieras y sociales establecidos por el Órgano de Dirección para el periodo de vigencia del plan?, ¿Qué indicadores se utilizan para medir dichas metas?

Seguimiento y supervisión:

- ¿Qué persona o instancia es responsable de hacer seguimiento o supervisar la ejecución del plan?
- ¿Qué mecanismos se utilizan para realizar la supervisión del plan?; ¿Con qué frecuencia o periodicidad?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Aprobación del plan:

¿Cuándo se aprueba el plan de trabajo del Órgano de Dirección?	
S	<i>Se aprueba al finalizar el año calendario.</i>
C	
A	
¿Quién aprueba el plan de trabajo del Órgano de Dirección?	
S	<i>Es aprobado por el Órgano de Dirección.</i>
C	
A	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 11: Funciones y competencias.

Para Sociedades, cooperativas y asociaciones:

“Mediante el presente documento el Órgano de Dirección aprueba su plan anual de trabajo 2016, a los 20 días del mes de diciembre de 2015”

3.2.39. Planes de sucesión:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene como objetivo proporcionar los lineamientos para la formulación y aprobación del Plan de sucesión para cargos críticos. Ello en aras de asegurar la continuidad del negocio, minimizar el impacto de la transición y promover una adecuada administración y retención del talento interno, de conformidad con los estándares del Manual de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con el siguiente estándar general N° 26: Plan de sucesión.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de los planes de sucesión permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a establecer el porqué de la necesidad de contar con el Plan de sucesión de cargos críticos.
- Aprobación del plan: se refiere al responsable de aprobar el plan y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Definición e identificación de cargos críticos: se refiere a identificar que cargos de la Organización son críticos para la continuidad de la Organización.
- Actores involucrados: se refiere a identificar quienes son las personas dentro y fuera de la Organización, de ser el caso, que participan en el proceso de sucesión formulado en el plan.
- Alineación del Órgano de Dirección con la estrategia corporativa: se refiere a alinear al Órgano de Dirección con la estrategia de la Organización.

- Construcción de perfiles y medición de talento: se refiere a establecer los objetivos, **critérios, responsables** y plazos para la construcción de perfiles y medición del talento; asimismo, listar las habilidades para el futuro reemplazo del cargo crítico.
- Formulación del plan de sucesión: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para la formulación del plan.
- Capacitación y formación: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para capacitar y formar a las personas con mayor potencial para ser futuros sucesores.
- Búsqueda de candidatos: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para construir una base de candidatos internos y/o externos para los cargos definidos a suceder.
- Evaluación y selección: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para la evaluación de los candidatos y escoger el mejor sucesor para cada cargo crítico identificado.
- Identificación de mejoras del Plan de sucesión: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para identificar oportunidades de mejora en la construcción y el desarrollo del Plan de sucesión.
- **Plan de sucesión de contingencia**: se refiere a establecer el procedimiento, responsables y plazos para la sucesión de cargos críticos en situaciones de emergencia e imprevistas.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de los planes de sucesión, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.

- La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cuál es la finalidad por la que se emite el Plan de sucesión de cargos críticos?

Aprobación del plan:

- ¿Cuándo se aprueba el Plan de sucesión de cargos críticos?
- ¿Quién aprueba el Plan de sucesión de cargos críticos?

Definición e identificación de cargos críticos:

- ¿Qué entiende la Organización por cargos críticos?
- ¿Qué cargos críticos ha identificado la Organización en base a la definición antes establecida y porqué se realizó dicha selección?

Actores involucrados:

- ¿Quiénes son las personas involucradas en la formulación, aprobación y ejecución del Plan de sucesión y cuáles son sus responsabilidades?

Alineación del Órgano de Dirección con la estrategia corporativa:

- ¿Cuáles son los objetivos de alinear al Órgano de Dirección con la estrategia corporativa?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del Órgano de Dirección en la alineación con la estrategia corporativa y el Plan de sucesión?
- ¿Cuál es el plazo para que el Órgano de Dirección se encuentre alineado con la estrategia corporativa?

Construcción de perfiles y medición de talento:

- ¿Cuáles son los objetivos de establecer perfiles y realizar una medición del talento para los cargos críticos identificados?
- ¿Cuál es el procedimiento para la construcción de perfiles y medición de talento?
- ¿Quiénes son los responsables de establecer los perfiles y realizar la medición del talento y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuáles son las habilidades personales, de liderazgo, intelectuales e interpersonales referenciales que se considerarán en la construcción de perfiles para cargos críticos?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la construcción de perfiles y medición del talento?

Formulación del Plan de sucesión:

- ¿Cuáles son los objetivos de formular un Plan de sucesión para los cargos críticos identificados?
- ¿Cuál es el procedimiento para la formulación del Plan de sucesión?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de formulación del Plan de sucesión y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es el plazo para formular el Plan de sucesión?

Capacitación y formación:

- ¿Cuáles son los objetivos de realizar capacitar y formar a las personas con mayor potencial para ser futuros sucesores?
- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la capacitación y formación de los potenciales sucesores?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de capacitación y formación y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la capacitación y formación de los potenciales sucesores?

Búsqueda de candidatos:

- ¿Cuáles son los objetivos de realizar una búsqueda de candidatos internos y/o externos para los cargos críticos definidos?
- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la búsqueda de candidatos?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de búsqueda de candidatos y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la búsqueda de candidatos?

Evaluación y selección:

- ¿Cuáles son los objetivos de evaluar a los candidatos y realizar la selección del candidato a sucesor identificado para cada cargo crítico?
- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la evaluación y selección de candidatos sucesores?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de evaluación y selección de candidatos sucesores?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la evaluación y selección de candidatos sucesores?

Identificación de mejoras del Plan de sucesión:

- ¿Cuáles son los objetivos de realizar una identificación de mejoras del Plan de sucesión?

- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la identificación de mejoras del Plan de sucesión?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de identificación de mejoras del Plan de sucesión?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la identificación de mejoras del Plan de sucesión?

Plan de sucesión de contingencia:

- ¿Cuáles son los objetivos de contar con un Plan de sucesión de contingencia?
- ¿Cuál es el procedimiento para establecer un plan de contingencia y en que situaciones se aplicaría este plan?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de implementación del Plan de sucesión de contingencia?
- ¿Cuál es el plazo para la implementación del plan de contingencia?
- ¿Cuál es el plazo para que el sucesor seleccionado por el plan de contingencia se mantenga en el cargo crítico sucedido?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Definición e identificación de cargos críticos:

¿Qué entiende la Organización por cargos críticos?	
S	<i>Son aquellos cargos cuya ausencia puede impactar o condicionar seriamente en las operaciones de la Organización.</i>
C	
A	
¿Qué cargos críticos ha identificado la Organización en base a la definición antes establecida y porqué se realizó dicha selección?	
S	<i>Los cargos críticos identificados son: gerente general, gerente de finanzas y gerente de operaciones.</i>
C	<i>Los cargos críticos identificados son: gerente general.</i>
A	<i>Los cargos críticos identificados son: el presidente de la asociación.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 26: Plan de sucesión

Para sociedades:

“Cargos críticos de la sociedad:

La sociedad entiende por cargo crítico a aquellos cargos cuya ausencia puede impactar o condicionar seriamente en las operaciones de la sociedad. En ese sentido, además del cargo de gerente general, se han identificado los siguientes cargos críticos que requieren un plan de sucesión:

Cargo crítico 1: Gerente de finanzas

(Justificar la selección del cargo crítico 1 a partir del Plan estratégico, el organigrama y la naturaleza de la sociedad)

Cargo crítico 2: Gerente de operaciones

(Justificar la selección del cargo crítico 2 a partir del Plan estratégico, el organigrama y la naturaleza de la sociedad)”

Para cooperativas:

“Cargos críticos de la cooperativa:

La cooperativa entiende por cargo crítico a aquellos cargos cuya ausencia puede impactar o condicionar seriamente en las operaciones de la cooperativa. En ese sentido, solo ha identificado como cargo crítico al gerente general porque (Justificar la selección del cargo crítico a partir del plan estratégico, el organigrama y la naturaleza de la cooperativa)”

Para asociaciones:

“Cargos críticos de la asociación:

La asociación entiende por cargo crítico a aquellos cargos cuya ausencia puede impactar o condicionar seriamente en las operaciones de la asociación. En ese sentido la asociación solo ha identificado como cargo crítico al presidente porque (Justificar la selección del cargo crítico a partir del plan estratégico, el organigrama y la naturaleza de la asociación)”

3.2.40. Plan de contratación de asesorías externas del Órgano de Dirección:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta permite establecer las reglas aplicables a aquellos casos en los que el Órgano de Dirección requiera contratar la asesoría de asesores externos para el desarrollo de sus funciones según lo establece el Documento de constitución y/o en el Reglamento del Órgano de Dirección y los estándares del Manual de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

Asimismo, se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 11: Funciones y competencias.
- N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de los planes de contratación de asesores externos permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a establecer el porqué de la necesidad de contar con el plan de contratar asesores externos.
- Aprobación del plan: se refiere al responsable de aprobar el plan y a la oportunidad de dicha aprobación.
- Criterios para contratar asesores externos: se refiere a las consideraciones que se tienen en cuenta al momento de establecer si se puede proceder con la contratación de asesores externos.
- Responsable de la ejecución: se refiere a quién es el responsable de hacer efectivo la contratación de asesores externos o N°
- Supervisión y seguimiento: se refiere a establecer quién es el responsable de realizar el seguimiento al cumplimiento de la Política.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de los planes de contratación de asesores externos, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.

- La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

¿Cuál es la finalidad por la que se emite el plan de contratación de asesores externos?

Aprobación del plan:

¿Cuándo se aprueba el plan de contratación de asesores externos para el Órgano de Dirección?

¿Quién aprueba el plan de contratación de asesores externos para el Órgano de Dirección?

Criterios para la contratación de asesores externos del Órgano de Dirección:

- ¿Existen requisitos establecidos en la Normativa externa? En caso no existan requerimientos legales, la Organización puede optar por no consignar este aspecto en la redacción de la herramienta. En caso la respuesta sea afirmativa, detallar cuales son esos requisitos.
- ¿La Organización establece requisitos adicionales para la contratación de asesores externos? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no consignar este aspecto en la redacción de la herramienta. En caso la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, detallar los requisitos adicionales para la contratación.

Responsable de la ejecución:

- ¿Quién es el responsable de ejecutar el plan de contratación de asesores externos?
- ¿Cuándo se ejecuta el plan de contratación de asesores externos?
- ¿Qué procedimiento debe seguir el responsable para la contratación de asesores externos?

Supervisión y seguimiento:

- ¿Cuál es la instancia responsable de supervisar el cumplimiento de la Política de contratación de asesores externos?
- ¿Quién es la persona o instancia responsable de hacer seguimiento a la vigencia y actualización de los mecanismos y demás componentes de la Política?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Criterios para la contratación de asesores externos del Órgano de Dirección:

¿Existen requisitos establecidos en la Normativa externa? En caso no existan requerimientos legales, la Organización puede optar por no consignar este aspecto en la redacción de la herramienta. En caso la respuesta sea afirmativa, detallar cuales son esos requisitos.	
S	<i>Indicar si existen o no, en caso existan incluir en el plan de contrataciones.</i>
C	
A	<i>La asociación no tiene un plan de contrataciones.</i>
¿Qué requisitos, adicional a lo establecido en la Normativa externa, establece la Organización para la contratación de asesores externos? En caso la respuesta sea negativa, la Organización puede optar por no consignar este aspecto en la redacción de la herramienta. En caso la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, detallar los requisitos adicionales para la contratación.	
S	<i>La Organización sí establece requisitos adicionales y son:</i> <i>Realizar la contratación a solicitud de cualquier miembro del directorio o a iniciativa de la gerencia general el Órgano de directorio aprueba la contratación de un asesor externo.</i> <i>El directorio instruirá a la gerencia general cuáles serán los términos de referencia acordados por el directorio y que formarán parte de la invitación a los posibles proveedores de servicios, en los que incluya como mínimo: características de la asesoría, alcance, entregables y conclusiones que el directorio requiera.</i> <i>Se deberá sustentar la contratación de un asesor externo en base a lo siguiente:</i> <i>a. Las razones por las cuales se seleccionó al experto</i> <i>b. El sustento de la necesidad de la consultoría/asesoría, el plan de trabajo y cronograma, así como los entregables que se tendrán al final de la misma.</i> <i>c. Propuesta del servicio, precio y plazos presentada por el experto;</i> <i>d. Contrato de servicios suscrito por las dos partes, en el cual se incluyan cláusulas de salvaguarda de la información.</i>
C	<i>La cooperativa no establece requisitos adicionales para la contratación.</i>
A	<i>La asociación no tiene un plan de contrataciones</i>
¿Cuál es el procedimiento en caso se establezcan excepciones a la contratación de asesores externos de conformidad con lo establecido en el plan de contrataciones?, en caso no existan excepciones la Organización puede optar por no consignar este aspecto en la redacción de la herramienta.	
S	<i>Solo el directorio podrá establecer excepciones al proceso y condiciones del plan de contrataciones, lo cual deberá ser justificado y aprobado por el órgano correspondiente. El directorio dejará constancia en actas de tal situación.</i>

C	<i>No se establecen excepciones.</i>
A	<i>La asociación no tiene un plan de contrataciones</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total de los estándares N° 11: Funciones y competencias y N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.

Para sociedades:

“A solicitud de cualquier miembro del directorio o a iniciativa de la gerencia general, el directorio podrá decidir la contratación de consultorías y asesorías externas brindadas por expertos que sean requeridas para el mejor ejercicio de la función del directorio y para formarse opinión en temas sobre los cuales deban debatir y tomar decisión.

El directorio instruirá a la gerencia general cuáles serán los términos de referencia acordados por el directorio y que formarán parte de la invitación a los posibles proveedores de servicios. Los indicados términos de referencia deberán contemplar las características de la asesoría, alcance, entregables y conclusiones que el directorio requiera.

La contratación de los expertos, quedará debidamente sustentada con:

- a. Las razones por las cuales se seleccionó al experto.*
- b. El sustento de la necesidad de la consultoría/asesoría, el plan de trabajo y cronograma, así como los entregables que se tendrán al final de la misma.*
- c. Propuesta del servicio, precio y plazos presentada por el experto.*
- d. Contrato de servicios suscrito por las dos partes, en el cual se incluyan cláusulas de salvaguarda de la información.*

El directorio podrá establecer excepciones al proceso y condiciones de la presente Política, lo cual deberá ser justificado y aprobado por el órgano correspondiente. El directorio dejará constancia en actas de tal situación.

Ejemplo 2: Con cumplimiento parcial de los estándares N° 11: Funciones y competencias, y N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.

Para cooperativas:

“Según lo establecido en la legislación aplicable, la cooperativa puede contratar los servicios de asesores externos a solicitud de..... o a iniciativa..... (Consignar los demás requisitos establecidos por la legislación, de ser el caso)”.

Ejemplo 3: No cumple con los estándares del Manual de Gobernanza: N° 11: Funciones y competencias y N° 18: Deberes y derechos del Órgano de Dirección.

Para asociaciones:

La asociación no ha adoptado los estándares N° 11: Funciones y competencias, ni N° 18; Deberes y derechos del Órgano de Dirección; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

3.2.41. Mapa de obligaciones y compromisos:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada mapa de obligaciones y compromisos establece los lineamientos para que una Organización cuente con un registro ordenado de sus principales obligaciones y compromisos, así como los responsables de su atención.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.
- N° 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del mapa de obligaciones y compromisos permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación: se refiere a las instancias responsables y el procedimiento para aprobar el mapa de obligaciones y compromisos.
- Obligaciones: se refiere a las disposiciones normativas, tanto internas como externas, cuya desatención podría perjudicar a la Organización y los respectivos responsables de su atención al interior de la Organización.
- Compromisos: se refiere a las acciones asumidas de manera voluntaria por la Organización en favor de sus Grupos de interés y los respectivos responsables de su atención al interior de la Organización.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del mapa de obligaciones y compromisos, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener un documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Aprobación:

- ¿Cuál es el proceso para elaborar el mapa de obligaciones y compromisos?
- ¿Qué instancias intervienen en la aprobación del mapa de obligaciones y compromisos?
- ¿Con qué frecuencia la instancia responsable de aprobar el mapa revisa sus contenidos a fin de determinar si es pertinente actualizarlo o modificarlo?

Obligaciones:

- ¿Cuáles son las normas externas a la Organización en las que se tiene certeza que su desatención impacta de manera considerable en su sostenibilidad y/o normal desarrollo de sus operaciones? ¿Qué instancias en la Organización son responsables de su cumplimiento?
- ¿Cuáles son las normas internas que de ser desatendidas podrían devenir en sanciones o amonestaciones para la Organización? ¿Qué instancias en la Organización son responsables de su cumplimiento?
- ¿Cuáles son las principales obligaciones contractuales a las que se ha sometido la Organización? ¿Qué instancias son responsables de su cumplimiento?

Compromisos:

- ¿Qué acuerdos ha establecido la Organización con sus Grupos de interés, los cuales al no ser cumplidos podrían comprometer la reputación o confianza en la misma? ¿Qué instancias en la Organización son responsables de su cumplimiento?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Obligaciones:

¿Cuáles son las normas externas a la Organización en las que se tiene certeza que su desatención impacta de manera considerable en su sostenibilidad y/o normal desarrollo de sus operaciones? ¿Qué instancias son responsables de su cumplimiento?	
S	La norma más importante es la ley de sociedades, puesto que esta regula todos los aspectos relacionados con la conformación de la Organización. El gerente general es responsable de supervisar su atención.
C	No se ha establecido formalmente un reconocimiento explícito de este tipo de normas.
A	
¿Cuáles son las normas internas que de ser desatendidas podrían devenir en sanciones o amonestaciones para la Organización? ¿Qué instancias son responsables de su cumplimiento?	
S	La Política de riesgos es obligatoria al ser un requisito formal por parte del ente regulador. El gerente de riesgos es responsable de velar por su cumplimiento.
C	No se ha establecido formalmente un reconocimiento explícito de este tipo de normas.
A	
¿Cuáles son las principales obligaciones contractuales a las que se ha sometido la Organización? ¿Qué instancias son responsables de su cumplimiento?	
S	El contrato N°654 representa una de las inversiones más importantes que ha realizado la Organización, no sólo en términos de monto, sino también por el impacto potencial en las operaciones de la Organización.
C	No se tiene un registro de los contratos más significativos asumidos por la Organización.
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos.

Para sociedades:

“La Organización ha establecido el siguiente mapa de obligaciones²:

Norma /documento /contrato	Obligaciones	Grupo de interés	Instancia responsable	Plazo de atención	Estado
Ley de sociedades	Obligaciones con los accionistas, procedimiento de convocatoria a juntas y demás trámites societarios.	Accionistas	Gerente General	Anual	Atendida
Contrato N° 654 – Consultoría para la implementación de mejoras en el sistema de pagos.	Remitir oportunamente la información.	Proveedores	Gerencia de operaciones	A los 10 días de suscrito el contrato.	Atendida
	Realizar los pagos por los servicios ofrecidos	Proveedores	Logística	05/12/2015	Actividad en curso
Política de gestión de riesgos	Presentar al Órgano de Dirección el informe trimestral de riesgos.	Directorio y ente Regulador.	Gerente de riesgos	Se presentan los informes en marzo, junio, setiembre y diciembre	A la fecha se han atendido

Leyenda:

- **Norma/Documento/Contrato:** referencia documental que motiva la obligación.
- **Obligaciones:** listado de actividades o requisitos a ser atendidos.
- **Grupo de interés:** parte interesada a quien atañe la Obligación o Compromiso (accionistas, proveedores, personal, entre otros).
- **Instancia responsable de su atención:** detallar la(s) instancia(s) responsable de dar cumplimiento a la obligación.
- **Plazo de atención:** fecha referencial en la cual debería ser atendida la obligación.
- **Estado:** atendida, actividad en curso o desatendida.

² Ilustrativo, un ejercicio real debería ser más extenso.

Este mapa ha sido aprobado por el Órgano de Dirección en sesión N° 10, celebrada el 28 de marzo del 2015”.

Ejemplo 2: No cumple con el Estándar N° 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos.

Para Cooperativas:

La cooperativa ha decidido no adoptar el estándar N° 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Para asociaciones:

La asociación ha decidido no adoptar el estándar N° 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Compromisos:

¿Qué acuerdos ha establecido la Organización con sus Grupos de interés, los cuales al no ser cumplidos podrían comprometer la reputación o confianza en la misma? ¿Qué instancias en la Organización son responsables de su cumplimiento?	
S	No se tiene un registro de los principales compromisos con Grupos de interés.
C	
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.

Para asociaciones:

“La Organización ha establecido el siguiente mapa de compromisos:³

<i>Norma /documento</i>	<i>Compromiso</i>	<i>Grupo de interés</i>	<i>Instancia responsable</i>	<i>Plazo de atención</i>	<i>Estado</i>
-------------------------	-------------------	-------------------------	------------------------------	--------------------------	---------------

³ Ilustrativo, un ejercicio real debería ser más extenso.

Programa de compromisos	<i>Instaurar la oficina de Responsabilidad Social, quien coordina iniciativas de este tipo y centralizará la comunicación con Grupos de interés.</i>	<i>Todos</i>	<i>Gerencia general</i>	<i>08/10/15</i>	<i>Actividad en curso.</i>
	<i>Programa de desarrollo de la comunidad</i>	<i>Comunidad</i>	<i>Gerencia de recursos humanos</i>	<i>Anual</i>	<i>Actividad en curso.</i>

Leyenda:

- **Norma/Documento:** referencia documental que motiva el compromiso.
- **Compromiso:** listado de actividades o requisitos a ser atendidos.
- **Grupo de interés:** parte interesada a quien atañe el compromiso (socios, proveedores, personal, entre otros).
- **Instancia responsable de su atención:** detallar la(s) instancia(s) responsable de dar cumplimiento al compromiso.
- **Plazo de atención:** fecha referencial en la cual debería ser atendido el compromiso.
- **Estado:** atendida, actividad en curso, o desatendida.

Este mapa ha sido aprobado por el Órgano de Dirección en sesión N° 1, celebrada el 17 de febrero del 2015. “

Ejemplo 2: No cumple con el estándar N° 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos.

Para cooperativas:

La cooperativa ha decidido no adoptar el estándar N° 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos; por lo tanto, no redacta el contenido de este tema de la herramienta.

Para sociedades:

La sociedad ha decidido no adoptar el estándar N° 36: Cumplimiento de obligaciones y compromisos.

3.2.42. Instrumento de desempeño en Inclusión Financiera:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta busca apoyar el desarrollo de un instrumento de medición del desempeño en Inclusión Financiera de la Organización a través de los indicadores presentados en el Manual de Gobernanza.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con los siguientes estándares generales:

- N° 11: Funciones y competencias.
- N° 22: El rol del Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia.
- N° 23: Relacionamiento con Grupos de interés.
- N° 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.
- N° 41: Política de información y comunicación.
- N° 42: Información de acceso público.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes del instrumento de medición de desempeño de Inclusión Financiera permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a enunciar el propósito del instrumento.
- Aprobación: se refiere a establecer quién aprueba el instrumento.
- Periodicidad: se refiere a fijar la frecuencia de la medición.
- Responsables: se refiere a definir las instancias responsables de la presentación y supervisión del informe de desempeño en Inclusión Financiera.
- Difusión: se refiere a establecer el procedimiento y mecanismos de difusión del informe de desempeño.
- Contenido: se refiere a los temas presentados en el informe de desempeño.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del instrumento de medición del desempeño de Inclusión Financiera, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.

- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - o La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - o La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Objetivo:

- ¿Cuál es el objetivo del instrumento?

Aprobación:

- ¿Qué instancias intervienen en la aprobación del esquema de medición del desempeño de Inclusión Financiera?

Periodicidad:

- ¿Con qué frecuencia se mide el desempeño?

Responsables:

- ¿Qué instancias son responsables de ejecutar la medición del desempeño?
- ¿Qué instancia supervisa el informe de desempeño de Inclusión Financiera y con qué periodicidad?

Difusión:

- ¿Cuál es la Política de difusión del informe de desempeño?
- ¿A qué instancias internas en la Organización se remite el informe de desempeño?
- ¿Qué instancia aprueba su difusión pública, si fuere el caso?

Contenido:

- ¿Qué contiene el informe de desempeño en Inclusión Financiera?
- ¿Cómo se mide la evolución en el tiempo del desempeño?
- ¿Cómo son analizados los resultados?
- ¿Qué acciones se contemplan como resultado del informe?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Contenido del informe:

¿Qué contiene el informe de desempeño en Inclusión Financiera?	
S C A	<i>El informe de desempeño incluye el cálculo de los indicadores de desempeño de Inclusión Financiera para el año previo, los resultados para años anteriores, un análisis de los cambios observados y sus causas, una estimación de la tendencia previsible y las medidas recomendadas para mejorar los resultados.</i>
¿Cómo se mide la evolución en el tiempo del desempeño?	
S C A	<i>Se comparan los resultados del último año con los obtenidos en los tres años anteriores.</i>
¿Cómo son analizados los resultados?	
S C A	<i>Se busca identificar las acciones que incidieron favorablemente, así como las posibles causas para resultados menos positivos que en el pasado. Igualmente se trata de establecer tendencias previsibles en el corto plazo.</i>
¿Qué acciones se contemplan como resultado del informe?	
S C A	<i>En función del análisis de las causas para resultados positivos y negativos, se proponen medidas al Órgano de Dirección que busquen fortalecer los resultados futuros, en el marco de las tendencias previstas.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 24: Compromiso con los clientes y la Inclusión Financiera.

Para Sociedades, Cooperativas y Asociaciones:

“El informe de desempeño incluye el cálculo de los indicadores de desempeño de Inclusión Financiera para el año previo, los resultados para los tres años anteriores, un análisis de los cambios observados y sus causas, una estimación de la tendencia previsible y las medidas recomendadas para mejorar los resultados. Se busca identificar las acciones que incidieron favorablemente, así como las posibles causas para resultados menos positivos que en el pasado. Igualmente se trata de establecer tendencias previsibles en el corto plazo. En función del análisis de las causas para resultados positivos y negativos, se proponen medidas al Órgano de Dirección que busquen fortalecer los resultados futuros, en el marco de las tendencias previstas.

3.2.43. Herramienta para la elaboración de un plan de trabajo para la aplicación del Instrumento de Diagnóstico y Evaluación

a) Objeto de la herramienta

La herramienta establece los lineamientos para elaborar un plan de trabajo sobre el cual desarrollar y supervisar la aplicación de la Instrumento de Diagnóstico y Evaluación.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con todos los estándares generales y complementarios.

c) Contenido de la herramienta

El desarrollo de un plan de trabajo debe contener como mínimo las siguientes temáticas:

- Responsables: se refiere a la definición de las instancias que intervendrán en el proceso, sea como instancias responsables de la coordinación y provisión de la información o de la revisión de los contenidos.
- Marco normativo: se refiere a las principales normas que delimitan la estructura y actividades de la Organización.
- Dimensionamiento: se refiere a la cantidad de información a ser revisada tanto para el análisis formal como factual de los estándares del Manual de Gobernanza.
- Cronograma de actividades: se refiere al tiempo que se tiene previsto para atender cada una de las actividades propuestas.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del plan de trabajo, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.

Responsables:

- ¿Cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades entre el Órgano de Dirección y Alta Gerencia? (Reseña de la estructura organizacional).
- ¿Qué instancia ha sido designada como contraparte para la coordinación y provisión de información? (nombre y cargo)⁴
- ¿Qué instancia(s) de revisión han sido establecidas?

Marco normativo:

- ¿Cuáles son las principales disposiciones que componen el marco normativo de la Organización?

Dimensionamiento:

- ¿Qué documentación interna, disponible en la Organización, será revisada para el análisis de cumplimiento de los estándares del Manual de Gobernanza?⁵
- ¿Qué instancias vinculadas a la gobernanza serán entrevistadas para analizar el cumplimiento factual de los estándares del Manual de Gobernanza? (nombre y cargo).

Cronograma de actividades:

- ¿Cuánto tiempo estima necesario para las siguientes actividades?
 - Revisión documental.
 - Entrevistas con representantes de la Organización.
 - Consolidación y análisis de información.
 - Revisión preliminar con el supervisor de la aplicación del Instrumento de Diagnóstico y Evaluación.

⁴ Para definir esta contraparte, nos ceñimos a lo establecido en la Sección VIII, numeral 8.3, del entregable “Base Teórica y Manual de Gobernanza”.

⁵ El CC presenta a la contraparte designada por la Organización un listado de la documentación a ser revisada, mismo que se sustenta en lo establecido en la sección III, numeral 3.3 del “Instrumento de Diagnóstico y Evaluación”. Se recomienda que, como actividad previa a la solicitud de documentación y entrevistas, el CC presente una reseña de los pilares y sus respectivos estándares a la contraparte responsable de proveer información. Esta actividad puede resultar un valioso catalizador para la eficiencia del proceso puesto que promueve una revisión completa de información desde un inicio y reduce la probabilidad de que en el desarrollo del proceso se identifique mucha información adicional que en un principio no fue contemplada. Con independencia de ello, excepcionalmente se reconoce la posibilidad de que una organización presente documentación adicional, en cuyo caso se reconocerá como válida en la medida que haya sido aprobada por una instancia jerárquicamente igual o superior a la que aprueba los documentos de verificación originalmente propuestos.

- Generación preliminar y presentación a las instancias que defina la Organización.
- Ediciones finales.
- Elaboración de un reporte de desarrollo.

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Formato reseña de plan de trabajo

Responsables y marco normativo	
Estructura Organizacional	Se adjunta reseña de la estructura organizacional, detallando las funciones y responsabilidades de cada área.
Instancia designada como contraparte para la coordinación y provisión de información	•(nombre y cargo)
Instancias de revisión	• Revisión: • Aprobación:
Marco normativo	
Marco normativo	Se adjunta reseña del marco normativo de la Organización.
Dimensionamiento	
Documentación interna a revisar (listado elaborado a partir de las fuentes de verificación establecidas en la sección III, numeral 3.3 del “Instrumento de Diagnóstico y Evaluación” que resulten aplicables a la Organización)	• • • • •
Responsables internos a ser entrevistados (detallar cargo)	• •
Cronograma de actividades	
Actividad	Tiempo destinado (en semanas)
Revisión documental.	
Entrevistas con representantes de la Organización.	
Consolidación y análisis de información.	
Revisión preliminar con el supervisor de la aplicación del Instrumento de Diagnóstico y Evaluación.	
Generación preliminar y presentación a las instancias que defina la Organización.	

Ediciones finales.															
Elaboración de un reporte de desarrollo.															

3.2.44 Formato consolidado de análisis de información (Hoja macro de trabajo)

Es indispensable que toda la información que se analice (tanto por la revisión documental como por el desarrollo de entrevistas) sea vertida, de manera resumida, en un archivo centralizado de tal manera que los resultados se encuentren debidamente sustentados.

Así, para cada uno de los componentes que integran un estándar, se resumen los contenidos de los documentos revisados y las entrevistas que permitan avalar su cumplimiento, tanto formal como factual, respectivamente.

A continuación se muestra una parte del archivo Excel “Hoja Macro de Trabajo - Diagnóstico de Gobernanza. Este documento consiste en una herramienta de trabajo (Hoja Macro de Trabajo - Diagnóstico de Gobernanza) en la cual se consignarán todos los hallazgos que el responsable identifique como parte de la revisión de la información de la Organización cuya Gobernanza se evalúa.

El documento contiene hojas separadas respecto del análisis formal o factual, sea el general o complementario; de forma tal, que el responsable de aplicar la herramienta vaya incorporando sus hallazgos en cada una de estas, según corresponda.

De esta manera, las hojas de hallazgos formal o factual contienen las siguientes columnas:

- En la primera y segunda columna se enuncian los estándares y los componentes de los mismos, tal como está consignado en el numeral 7.2. del Primer entregable: "Base Teórica y Manual de Gobernanza".
- En la tercera columna el usuario expresa en detalle y objetivamente la referencia que utilizará para expresar la conclusión que alcanza en cada componente. Es esencial que la referencia que use sea capaz de ser verificada (trazabilidad).
- En la cuarta columna (Conclusión de cumplimiento) el usuario luego de analizar la evidencia colectada debe determinar si la Organización "cumple" o "no cumple" el componente.

- En la quinta columna (Comentarios) el usuario puede incluir algunas apreciaciones en relación a lo que se podría mejorar (tipo recomendaciones) en la Gobernanza de la Organización; así como, cualquier otro alcance que estime no esté recogido adecuadamente en las anteriores columnas.

A continuación se muestran ilustrativos de los formatos para el análisis formal y factual de estándares generales, respectivamente:

Ilustrativos de hojas de hallazgos:

Formal General:

ESTÁNDAR (Conforme lo definido en el numeral 7.2. del documento: "Base Teórica y Manual de Gobernanza")	COMPONENTES (Conforme lo definido en el documento: "Base Teórica y Manual de Gobernanza")	EVIDENCIA (Reseña de las evidencias que permiten verificar el cumplimiento de cada componente, en conformidad a los criterios establecidos en el documento "Instrumento de Diagnóstico y Evaluación")	CONCLUSION DE CUMPLIMIENTO (El usuario concluye si se cumple o no lo propuesto en el componente, marcar con "x" la opción que corresponda)		COMENTARIOS (Apreciaciones del usuario en relación a lo que se podría mejorar en la Organización)
			Si	No	
Condiciones generales					
Objetivos de la Organización	Objetivos para la sostenibilidad y viabilidad financiera.				
	Objetivos para la elaboración de indicadores de gestión y desempeño.				
	Objetivos para el establecimiento de metas.				

Factual General:

ESTÁNDAR (Conforme lo definido en el numeral 7.2. del documento "Base Teórica y Manual de Gobernanza")	COMPONENTES (Conforme lo definido en el documento "Base Teórica y Manual de Gobernanza")	EVIDENCIA (Reseña de las evidencias que permiten verificar el cumplimiento de cada componente, en conformidad a los criterios establecidos en el documento "Instrumento de Diagnóstico y	CONCLUSION DE CUMPLIMIENTO (El usuario concluye si se cumple o no lo propuesto en el componente, marcar con "x" la opción que corresponda)		COMENTARIOS (Apreciaciones del usuario en relación a lo que se podría mejorar en la Organización)
			Si	No	

		Evaluación")			
Condiciones generales					
Objetivos de la Organización	Objetivos para la sostenibilidad y viabilidad financiera				
	Objetivos para la elaboración de indicadores de gestión y desempeño				
	Objetivos para el establecimiento de metas				

3.2.45. Formato para Informe de Diagnóstico:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada Formato para Informe de Diagnóstico establece los lineamientos para elaborar un informe de Diagnóstico conforme a la metodología establecida en la sección I del “Instrumento de Diagnóstico y Evaluación”.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con todos los estándares generales y complementarios.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes en Informes anuales de Gobernanza permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Resumen ejecutivo: se refiere a la reseña de los principales hallazgos por los cada uno de los pilares y los estándares complementarios que apliquen (se dispone de un gráfico de telaraña).
- Instancia responsable de la ejecución: se enuncia con claridad las instancias internas de la Organización responsables de la elaboración y aprobación de los contenidos del Informe de Diagnóstico Evaluación.
- Objetivos de la Organización: se refiere a las principales fortalezas (entendidas como estándares en los cuales se tiene pleno cumplimiento formal y factual) y áreas de mejora (estándares en los cuales existen brechas significativas entre el estado actual

de la Organización y lo establecido en el Manual de Gobernanza) y áreas de mejora en lo relacionado al estándar de “Objetivos de la Organización”.

- Derechos de propiedad: se refiere a las principales fortalezas y áreas de mejora en lo relacionado a los estándares del Pilar I: Derechos de Propiedad.
- Órgano de Dirección: se refiere a las principales fortalezas y áreas de mejora en lo relacionado a los estándares del Pilar II: Órgano de Dirección.
- Gestión: se refiere a las principales fortalezas y áreas de mejora en lo relacionado a los estándares del Pilar III: Gestión.
- Cumplimiento y gestión de riesgos: se refiere a las principales fortalezas y áreas de mejora en lo relacionado a los estándares del Pilar IV: Cumplimiento y gestión de riesgos.
- Ética y conflictos de interés: se refiere a las principales fortalezas y áreas de mejora en lo relacionado a los estándares del Pilar V: ética y conflictos de interés.
- Transparencia y comunicación: se refiere a las principales fortalezas y áreas de mejora en lo relacionado a los estándares del Pilar VI: Transparencia y comunicación.
- Estándares complementarios: se refiere a las principales fortalezas y áreas de mejora en lo relacionado a los estándares complementarios aplicables a la Organización.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración del Informe de diagnóstico, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.
 - La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Resumen ejecutivo:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?

- ¿Qué puntaje obtuvo la Organización en relación a sus objetivos (condiciones generales) y cada uno de los pilares del Manual de Gobernanza?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora más relevantes en relación a los objetivos de la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora más relevantes en relación a los derechos de propiedad?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora más relevantes mejora en relación al Órgano de Dirección?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora más relevantes en relación a la gestión?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora más relevantes en relación al cumplimiento y gestión de riesgos?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora más relevantes en relación a la ética y conflictos de interés?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora más relevantes en relación a la transparencia y comunicación?

Instancia responsable de la ejecución:

- ¿Qué instancia es responsable de la elaboración del Informe de Diagnóstico?
- ¿Qué instancias intervienen en la aprobación y revisión de contenidos del Informe de Diagnóstico?

Objetivos de la Organización:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a los objetivos de la Organización?
- ¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a sus objetivos?

Derechos de propiedad:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a este pilar?
- ¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a este pilar?

Órgano de Dirección:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a este pilar?

- ¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a este pilar?

Gestión:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a este pilar?
- ¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a este pilar?

Cumplimiento y gestión de riesgos:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a este pilar?
- ¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a este pilar?

Ética y conflictos de interés:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a este pilar?
- ¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a este pilar?

Transparencia y comunicación:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a este pilar?
- ¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a este pilar?

Estándares complementarios:

- ¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a estos estándares?
- ¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a estos estándares?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Transparencia y comunicación:

¿Cuál es el puntaje de cumplimiento total obtenido por la Organización?

S	Se registró un cumplimiento de 80%.
C	Se registró un cumplimiento de 60%.
A	La asociación no ha desarrollado una evaluación de la calidad de su Gobernanza.
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

¿Cuáles son las fortalezas y ámbitos de mejora en relación a estos estándares?	
S	Las principales fortalezas de la Organización en relación a Transparencia y comunicación: - Se ha aprobado una Política de información y comunicación que cumple todo lo establecido en el estándar 41. - La sociedad divulga a través de su página web toda la información establecida en el estándar 42. - Se ha instaurado un procedimiento para presentar informes en cuanto a transacciones entre partes vinculadas. - Se publica un Informe anual de Gobernanza y desempeño social conforme lo establecido en el estándar 45. Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos: - Aún no se ha incorporado, dentro de la Política de información y comunicación, Políticas de transparencia relacionada a la transparencia de sus contratos.
C	Las principales fortalezas de la Organización en relación a Transparencia y comunicación: - Se ha aprobado una Política de información y comunicación que cumple todo lo establecido en el estándar 41. - La sociedad divulga a través de su página web toda la información establecida en el estándar 42. - Se publica un Informe anual de Gobernanza y desempeño social conforme lo establecido en el estándar 45. Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos: - No se han establecido políticas de transparencia relacionada a la transparencia de los contratos. - Está pendiente instaurar un procedimiento para presentar informes en cuanto a transacciones entre partes vinculadas.
A	No se ha desarrollado una evaluación de la calidad de la Gobernanza.
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

¿Qué riesgos identifica la Organización que están asociados a los ámbitos de mejora relacionados a estos estándares?	
S	Los riesgos asociados a no instaurar Políticas de transparencia contractual identificados por la Organización es el menoscabo de la confianza del cliente y el advenimiento de querellas.
C	Los riesgos asociados a no instaurar Políticas de transparencia contractual identificados por la cooperativa es el menoscabo de la confianza del asociado y el potencial advenimiento de querellas. Por otro lado, en lo que respecta a la revelación de transacciones entre partes vinculadas, la cooperativa asocia la no atención de este ámbito de mejora a la potencial generación de una percepción desfavorable del público.
A	No se ha desarrollado una evaluación de la calidad de la Gobernanza.
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Ejemplo 1:

Para sociedades:

“La Organización registró un cumplimiento de 80%. En relación a los factores que motivan esta calificación tenemos que las principales fortalezas de la Organización en relación a Transparencia y comunicación:

- *Se ha aprobado una Política de información y comunicación que cumple todo lo establecido en el estándar 41.*
- *La sociedad divulga a través de su página web toda la información establecida en el estándar 42.*
- *Se ha instaurado un procedimiento para presentar informes en cuanto a transacciones entre partes vinculadas.*
- *Se publica un Informe anual de Gobernanza y desempeño social conforme lo establecido en el estándar 45.*

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora, tenemos:

- *Aún no se ha incorporado, dentro de la Política de información y comunicación, Políticas de transparencia relacionadas a la transparencia de sus contratos. Sin embargo, se tiene previsto atender este aspecto en la propuesta de mejoras al Órgano de Dirección a ser presentadas en la sesión de mayo.*

Los riesgos asociados a no instaurar Políticas de transparencia contractual identificados por la Organización es el menoscabo de la confianza del cliente y el potencial advenimiento de querellas”.

Para cooperativas:

“La Organización registró un cumplimiento de 60%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la Organización en relación a Transparencia y comunicación son:

- *Se ha aprobado una Política de información y comunicación que cumple todo lo establecido en el estándar 41.*
- *La sociedad divulga a través de su página web toda la información establecida en el estándar 42.*
- *Se ha instaurado un procedimiento para presentar informes en cuanto a transacciones entre partes vinculadas.*
- *Se publica un Informe anual de Gobernanza y desempeño social conforme lo establecido en el estándar 45.*

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

- *No se han establecido Políticas de transparencia relacionada a la transparencia de los contratos.*
- *Está pendiente instaurar un procedimiento para presentar informes en cuanto a transacciones entre partes vinculadas.*

Los riesgos asociados a no instaurar Políticas de transparencia contractual identificados por la cooperativa es el menoscabo de la confianza del cliente y el potencial advenimiento de querellas.

Por otro lado, en lo que respecta a la revelación de transacciones entre partes vinculadas, la Organización asocia la no atención de este ámbito de mejora a la potencial generación de una percepción desfavorable del público”.

Para asociaciones:

La asociación no ha desarrollado una evaluación de la calidad de su gobernanza. Sin embargo, se tiene previsto efectuar un primer ejercicio de esta índole en marzo de 2017 toda vez que se disponga de información institucional actualizada.

* Para esta Herramienta en específico, a continuación se presenta un formato referencial que podría ser empleado. Es importante mencionar que el mismo es ilustrativo, marcando en color gris aquellos espacios que ameritan contenidos específicos.

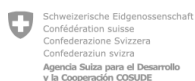
INFORME DE DIAGNÓSTICO

Organización:

PAÍS:

FECHA:

Con el apoyo de:



Implementado por:



Resumen Ejecutivo:

El presente documento contiene el diagnóstico sobre el estado actual de la Gobernanza en (nombre Organización), en el marco del Proyecto GIF. Dicha institución, registró un cumplimiento total global de 51% según se aprecia a continuación:

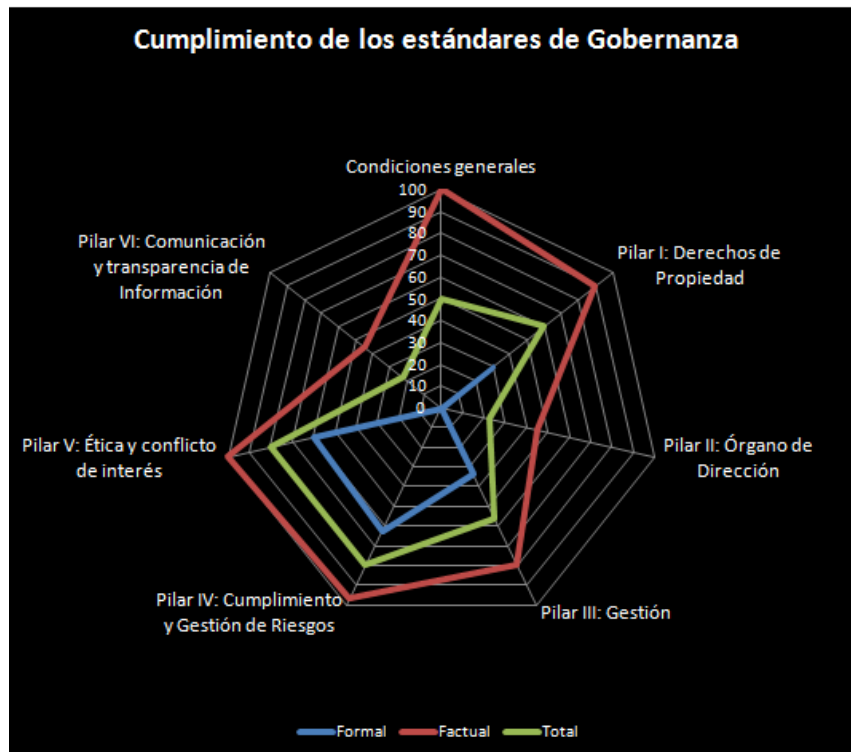
(Ilustrativo)

Cumplimiento total

51

Cumplimiento por pilar

	Formal	Factual	Total
Condiciones generales	0	100	50
Pilar I: Derechos de Propiedad	30	90	60
Pilar II: Órgano de Dirección	0	45	23
Pilar III: Gestión	33	80	56
Pilar IV: Cumplimiento y Gestión de Riesgos	63	97	80
Pilar V: Ética y conflicto de interés	60	100	80
Pilar VI: Comunicación y transparencia de Información	0	45	23



*En esta sección se pueden reseñar aquellos elementos de contexto o entorno que resulten relevantes.

De lo anterior, se desprende que en términos generales las fortalezas de (nombre Organización) se encuentran en los pilares “Ética y conflicto de interés” y “Cumplimiento y gestión de riesgos” ambas con un cumplimiento 80%; mientras que sus principales ámbitos de mejoras corresponden a los pilares “Comunicación y transparencia de información” y “Órgano de Dirección” ambas con 23%.

Con el propósito de ahondar en la comprensión sobre el cumplimiento específico de (nombre Organización) en cada pilar, a continuación se presentan y analizan en detalle cada uno de ellos.

Responsables de la Ejecución:

Las instancias responsables de la elaboración de este Informe Diagnóstico son:

- (nombre usuario de la Herramienta al interior de la Organización).
- (nombres y cargos de la Organización que actuaron como contraparte).

Por otra parte, la responsabilidad de revisar el contenido del informe recayó en (nombre instancia) de (nombre Organización), mientras que su aprobación final fue realizada por (nombre instancia).

Objetivos de la Organización:

La Organización registró un cumplimiento de 50%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la institución en relación a los objetivos de la organización son:

-
-
-

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

-
-
-

El riesgo asociado a no establecer objetivos de la organización (comentario del usuario).

Derechos de Propiedad:

La Organización registró un cumplimiento de 60%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la institución en relación a los derechos de propiedad son:

-
-
-

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

-
-
-

El riesgo asociado a no fortalecer el pilar de derechos de propiedad claramente (comentario del usuario).

Órgano de Dirección:

La Organización registró un cumplimiento de 23%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la institución en relación al Órgano de Dirección son:

-
-
-

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

-
-
-

Los riesgos asociados a no fortalecer el pilar de Órgano de Dirección son (comentario del usuario).

Gestión:

La Organización registró un cumplimiento de 56%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la institución en relación a la gestión son:

-
-

-

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

-
-
-

Los riesgos asociados a no fortalecer la gestión son (comentario del usuario).

Cumplimiento y Gestión de riesgos:

La Organización registró un cumplimiento de 80%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la institución en relación al cumplimiento y gestión de riesgos son:

-
-
-

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

-
-
-

Los riesgos asociados a no fortalecer el pilar de cumplimiento y gestión de riesgos es (comentario del usuario).

Ética y Conflictos de Interés:

La Organización registró un cumplimiento de 80%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la institución en relación con la ética y conflictos de Interés son:

-
-
-

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

-
-
-

Los riesgos asociados a no fortalecer el pilar de ética y conflictos de Interés es (comentario del usuario).

Transparencia y Comunicación:

La Organización registró un cumplimiento de 23%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la institución en relación a la transparencia y comunicación son:

-
-
-

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

-
-
-

Los riesgos asociados a no fortalecer el pilar de transparencia y comunicación son (comentario del usuario).

Estándares Complementarios:

La Organización registró un cumplimiento de 43%. En relación a los factores que motivan esta calificación, tenemos que las principales fortalezas de la institución en relación a los Estándares Complementarios aplicables a (tipo de Organización) son:

-
-
-

Por otro lado, en relación a las principales áreas de mejora tenemos:

-
-
-

El riesgo asociado a no fortalecer los Estándares Complementarios es (comentario del usuario).

3.2.46. Plan de implementación de mejoras:

a) Objeto de la herramienta

La herramienta denominada plan de implementación de mejoras de Gobernanza permite que la Organización identifique los ámbitos de mejora relacionados a la Gobernanza y los respectivos mecanismos y responsables para su asimilación en la Organización.

b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con todos los estándares generales y específicos.

c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de un plan de implementación de mejoras de Gobernanza permite identificar que la misma alberga el siguiente contenido o temática:

- Aprobación: se refiere a las instancias y proceso de aprobación del plan de implementación de mejoras.
- Responsables: se refiere a la delimitación formal de las instancias involucradas en la formulación y supervisión del plan de implementación de mejoras, así como a cada una de las instancias involucradas en la elaboración, aprobación y ejecución de cada ámbito de mejora.
- Identificación de ámbitos de mejora: se refiere a la manera en la que se delimitan los ámbitos de mejora.
- Mecanismos de atención: se refiere a la manera en la que se definen los mecanismos que permitirán atender cada uno de los ámbitos de mejora.
- Plazos: se refiere a los criterios empleados para establecer plazos para las actividades de atención de los ámbitos de mejora.
- Criterios de priorización: se refiere a los aspectos que toma en cuenta la Organización para priorizar la atención de los ámbitos de mejora antes identificados.

d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de un plan de implementación de mejoras de Gobernanza, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.

- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
 - o La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar
 - o La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

Elaboración y aprobación:

- ¿En qué consiste el proceso de aprobación del plan de implementación de mejoras?
- ¿Qué instancias intervienen en este proceso?
- ¿De qué manera se involucra a la Alta Gerencia y demás miembros del personal en el proceso de elaboración del plan de mejoras?

Responsables:

- ¿De qué manera se establece al responsable de velar por la implementación y ejecución del plan de implementación de mejoras?
- ¿Qué otras instancias y cuáles son sus responsabilidades en relación a la ejecución de lo estipulado en el plan de implementación de mejoras?
- ¿Qué instancias y con qué periodicidad intervienen en la supervisión del cumplimiento del plan de implementación de mejoras?

Identificación de ámbitos de mejora:

- ¿De qué manera se establecen los ámbitos de mejora en relación a la Gobernanza?
- ¿Qué instancia desarrolla la identificación de ámbitos de mejora?

Mecanismos de atención:

- ¿De qué manera se establecen las herramientas que permitirán atender los ámbitos de mejora de Gobernanza?
- ¿Qué instancias son responsables de elaborar, aprobar y ejecutar ámbitos de mejora?
- ¿Cómo se determina si es necesario disponer de recursos actualmente no disponibles en la Organización?

Plazos:

- ¿De qué manera se definen los plazos para elaborar y aprobar las herramientas que permitirán atender los ámbitos de mejora de Gobernanza?

- ¿Qué instancias establecen los plazos de atención de ámbitos de mejora?

Criterios de priorización:

- ¿Qué aspectos toma en consideración la Organización para priorizar la elaboración, aprobación y/o implementación de las herramientas que permitirán atender los ámbitos de mejora de Gobernanza?

e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Identificación de ámbitos de mejora:

¿De qué manera se establecen los ámbitos de mejora en relación a la Gobernanza?	
S	<i>La sociedad aplica el Instrumento de Diagnóstico y Evaluación, y desarrolla un análisis de cumplimiento formal y factual. En ese sentido, los ámbitos de mejora consisten en las principales divergencias entre el estado actual de la Organización y los estándares del Manual de Gobernanza propuestos en el Manual de Gobernanza.</i>
C	<i>No se ha establecido un procedimiento formal para la identificación de mejoras.</i>
A	
¿Qué instancia desarrolla la identificación de ámbitos de mejora?	
S	<i>La gerencia de planeamiento es responsable de aplicar el Instrumento de Diagnóstico y Evaluación, y la delimitación de ámbitos de mejora.</i>
C	<i>No se ha establecido una instancia que centralice la identificación de ámbitos de mejora.</i>
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1:

Para Sociedad:

“La sociedad a través de la gerencia de planeamiento, aplica el Instrumento de Diagnóstico y Evaluación, y desarrolla un análisis de cumplimiento formal y factual. En ese sentido, los ámbitos de mejora consisten en las principales divergencias entre el estado actual de la Organización y los estándares del Manual de Gobernanza propuestos”.

Criterios de priorización:

¿Qué aspectos toma en consideración la Organización para priorizar la elaboración, aprobación y/o implementación de las herramientas que permitirán atender los ámbitos de mejora de Gobernanza?	
S	<i>La sociedad toma en consideración dos aspectos para priorizar la atención de mejoras:</i> • <i>Complejidad: Determinada en función de las instancias que intervienen en su desarrollo y aprobación y la magnitud de recursos que podría demandar.</i> • <i>Criticidad: Determinada en función de su impacto potencial en la sostenibilidad de la Organización o su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.</i>
C	<i>No se han asimilado estos criterios.</i>
A	
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Esta respuesta se consolida en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1:

Para sociedad:

“Para la priorización de los ámbitos de mejora, el responsable de elaborar el plan de implementación deberá tomar en consideración los siguientes:

Criticidad

- Se analiza el efecto que determinada mejora tendría en la consecución de sus objetivos estratégicos, en particular Inclusión Financiera, y la sostenibilidad de la Organización, en particular la mejora en la gestión de riesgos.

Complejidad

- Se analizan los recursos y actores que podría demandar la asimilación de determinado estándar. Siendo éstos: las Inversiones requeridas, requerimiento de aprobación de accionistas, tiempo que podría demandar la generación de los mecanismos requeridos.

Estos criterios son aplicados para cada una de los ámbitos de mejora identificadas a partir del Instrumento de Diagnóstico y Evaluación, y en función a la visión conjunta se les asigna un orden de atención, siendo los más prioritarios aquellos que sean altamente críticos y menos complejos, y resultan los menos prioritarios aquellos que sean menos críticos y muy complejos”.