

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

Oficial del proyecto

Marie-Laurence Guy, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

Consultores

Chris Pierce, Instituto de Directores, Reino Unido
Kerrie Waring, Instituto de Directores, Reino Unido

Editores

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts
Nancy Morrison, Falls Church, Virginia

Diseño gráfico

Studio Grafik, Herndon, Virginia

Impresión

Upstate Litho, Rochester, Nueva York

Fecha de reimpresión: 27 de abril

MasterPrint, Inc.



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433, EE.UU.

Teléfono:
+1 (202) 458-1857
Fax:
+1 (202) 522-7588

Internet:
www.gcgf.org
Correo electrónico:
cgsecretariat@ifc.org

IMPRESO EN PAPEL RECICLADO

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

MÓDULO 1 *Punto de partida*



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

HERRAMIENTA 1

Creación

de organizaciones

de capacitación

de directores



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

MÓDULO 1

Punto de partida



© 2003 Banco Internacional
de Reconstrucción y Fomento/
Banco Mundial
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433

Reservados todos los derechos.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Banco Mundial alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes del mismo para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir o crear publicaciones derivadas de la presente. Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito del Banco Mundial.

Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

o bien a:

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Fax: +1 978-750-4470*

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Fax: +1 202-522-2422*

Punto de partida

El funcionamiento adecuado del directorio es clave para el desempeño de las empresas y su capacidad para atraer capitales, de la misma manera que un acertado gobierno corporativo es fundamental para que el directorio sea eficaz. Un sólido marco de gobierno corporativo permite que los directorios supervisen eficazmente el desempeño gerencial, utilicen los recursos sabiamente y generen una tasa de rentabilidad adecuada para los accionistas, al tiempo que adoptan medidas para prevenir conflictos de intereses.

Para cumplir sus funciones con eficacia y responsabilidad, los directores deben tener sólidos conocimientos de gobierno corporativo y también deben mantenerse al tanto de las novedades prácticas y teóricas en la dirección de su empresa. La capacitación adecuada y especializada y el desarrollo profesional permiten alcanzar ese objetivo. En este módulo se analiza la importancia de capacitar a los directores y se describen los tipos de organizaciones que se dedican a esa labor. Además, se ofrece la información básica necesaria para poner en marcha una organización de capacitación de directores.

CONTENIDO DEL MÓDULO

En este módulo se analizan:

- Los incentivos para ofrecer capacitación a los directores
- Los tipos de organizaciones que imparten capacitación a directores
- Las principales funciones de las organizaciones que imparten capacitación a directores
- Los pasos iniciales para poner en marcha una organización dedicada a la capacitación de directores
- Los componentes de un plan de actividades
- Algunas de las principales dificultades que se plantean en la fase inicial
- Las fuentes de financiamiento inicial

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CAPACITAR A LOS DIRECTORES?

La mayoría de los directores pueden ser más eficaces —y aumentar la rentabilidad y el éxito de su empresa— a través de la capacitación y el desarrollo profesional constante. Los principales incentivos para mejorar las aptitudes y los conocimientos de los directores incluyen los siguientes puntos:

- El impacto en el desempeño de la empresa
- La confianza de los inversionistas
- La participación activa de los accionistas y las partes interesadas
- Las exigencias normativas y/o jurídicas
- La reputación de la empresa
- Los cambios en el ámbito empresarial
- La lucha contra la corrupción
- La cobertura de los medios de comunicación
- La presión pública

ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

El hecho de que una organización que imparte capacitación a directores sea una asociación de gobierno corporativo o una asociación dedicada exclusivamente a directores depende, en gran medida, de las circunstancias locales. En esta herramienta se emplean las frases “organización que imparte capacitación a directores” y “organización de capacitación de directores” para describir a una organización que se dedica, primordialmente, a capacitar directores, independientemente del tipo de organización de que se trate. No se recomienda la creación de un tipo específico de organización ni se insinúa que un programa funciona mejor que otro.

A raíz de que los cambios rápidos y constantes se han convertido en parte habitual de las actividades comerciales, la necesidad de capacitación ha alcanzado niveles sin precedente. El impacto del aumento de la globalización, las crisis en los mercados financieros y los escándalos en el ámbito empresarial han persuadido a las autoridades normativas y los inversionistas de todo el mundo de que es necesario perfeccionar las normas de gobierno corporativo y exigir su cumplimiento. En el caso de los países en desarrollo y los mercados emergentes, la capacidad para entender y aplicar principios acertados de gobierno corporativo es fundamental para atraer inversiones extranjeras y locales y para crear empresas que usen los recursos eficazmente al tiempo que resisten los embates de mercados cada vez más competitivos. Esta necesidad de un sólido gobierno corporativo es aún más acuciante porque las empresas que tienen un buen desempeño son fundamentales para el crecimiento económico nacional e internacional en su conjunto y éste, a su vez, es necesario para aliviar la pobreza.

RAZONES DE LAS ORGANIZACIONES PARA OFRECER CAPACITACIÓN A LOS DIRECTORES

KENYA

“Es cada vez más evidente que nuestra constante prosperidad como naciones, como comunidades e inclusive como personas dignas está estrechamente vinculada con nuestra capacidad para crear, fortalecer y mantener empresas comerciales rentables, competitivas y perdurables.

“La función del director se ha tornado más profesional y mucho más exigente, con deberes y responsabilidades legales, reglamentarios, contractuales y en el régimen del *common law* que son aún más estrictos. Sin embargo, no existen pautas legales respecto de la manera en que se deben cumplir esos deberes y evitar las responsabilidades.

“Todo indica que ahora los directores deben entender más claramente sus funciones, deberes y obligaciones y las responsabilidades que ellos implican”.

Centro de Gobierno Corporativo

AMÉRICA LATINA

“La profesionalización de los directores y el fomento del gobierno corporativo fortalece las prácticas de las empresas y ello, a su vez, aumenta la confianza en nuestros mercados financieros y su competitividad y, consiguientemente, las inversiones en América Latina”.

Instituto Latinoamericano de Gobierno Corporativo

RUSIA

“El programa de instrucción destinado a miembros del directorio de empresas rusas (sociedades en comandita por acciones en régimen abierto) se ha diseñado con la finalidad de colaborar en la transformación del directorio en un órgano de control y gestión eficaz y, consiguientemente, de incrementar la eficacia del funcionamiento de la empresa en su conjunto”.

Instituto Ruso de Directores

TAILANDIA

“Las organizaciones comerciales privadas, las sociedades y las empresas son la base fundamental de la economía tailandesa. Por lo tanto, la solidez y el desarrollo de esa economía dependerán de la estabilización y el desempeño de la base fundamental. Para que las organizaciones comerciales, las sociedades y las empresas respetables lleven a cabo sus actividades en forma estable, deben lograr que su producción sea eficiente y establecer un sistema de gestión eficaz con directores que las administren y dirijan adecuadamente”.

Instituto de Directores de Tailandia

REINO UNIDO

“El objetivo que persigue el desarrollo de los directores es crear una situación que permita su crecimiento profesional y personal. Esta situación de aprendizaje será propicia para adquirir e incrementar los conocimientos, la experiencia y las aptitudes, y también para robustecer las cualidades personales”.

Instituto de Directores, Reino Unido

ESTADOS UNIDOS

“Como fiduciarios que representan a los accionistas de una sociedad, los directores tienen el deber de actuar con dedicación y lealtad. Nosotros apoyamos la educación permanente de los directores por considerar que es fundamental para cumplir esos deberes. Asimismo, ponemos todo nuestro empeño para lograr que sus acciones y decisiones se ajusten a las más elevadas normas de derecho y ética. Al asumir este compromiso, atendemos la necesidad del público en general en materia de integridad empresarial”.

Asociación Nacional de Directores de Empresas

ZIMBABWE

“Nuestro objetivo es ayudar a los directores a cumplir su responsabilidad de asumir el liderazgo en la creación de riqueza en beneficio de la empresa y de la sociedad en su conjunto”.

Instituto de Directores de Zimbabwe

Cada director tiene la responsabilidad de incrementar en forma periódica y sistemática los conocimientos generales y especializados y las aptitudes que ya posee. Sin embargo, es posible que los directores de países tanto en desarrollo como desarrollados no tengan los conocimientos y las aptitudes esenciales que son necesarios para desempeñarse profesionalmente como miembros de un directorio.

LA FUNCIÓN DE LOS DIRECTORES	
ESFERA	MEJORES PRÁCTICAS
TOMA DE DECISIONES	Los directores ayudan a orientar el futuro de la empresa y protegen sus activos y su reputación. Al tomar decisiones, tienen en cuenta la relación entre éstas y las partes interesadas y el marco normativo.
OBLIGACIONES	Los directores son responsables de la prosperidad a largo plazo de la empresa. En algunos países están obligados por ley a ejercer sus funciones con cuidado y diligencia y están sujetos a deberes fiduciarios. Si los directores no cumplen sus deberes o actúan de manera incorrecta, deben asumir la responsabilidad personalmente y pueden ser sometidos a juicio y/o inhabilitados.
RENDICIÓN DE CUENTAS	Los directores deben rendir cuentas a los accionistas por el desempeño de la compañía pero deben actuar en beneficio de la empresa en su conjunto. Generalmente, los directores son designados y removidos de su cargo por los accionistas y, en algunos casos, por los funcionarios.
LIDERAZGO	Los directores supervisan la gestión y dirección de una organización y deben estar habilitados para contratar y despedir a los miembros de la administración ejecutiva.
ÉTICA Y VALORES	Los directores deben cumplir un papel fundamental en la labor de determinar los valores y garantizar la integridad de la empresa, así como lograr que la administración se comprometa con esos valores.
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	Los directores tienen la responsabilidad de lograr que la administración de la empresa sea eficaz.
DESEMPEÑO	Los directores establecen objetivos estratégicos y ofrecen orientación y asesoramiento al grupo de administración para la consecución de esos objetivos.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Qué tipo de organización
de capacitación de directores
se adecuaría mejor
a su entorno empresarial?*

¿QUIÉN IMPARTE CAPACITACIÓN A DIRECTORES?

La amplia gama de organizaciones que contribuyen al desarrollo profesional y la capacitación de los directores incluye bolsas de valores, instituciones financieras, entidades reguladoras públicas y de la industria, asociaciones de empresas, cámaras de comercio, instituciones de educación superior, institutos de directores y asociaciones creadas con la finalidad de promover prácticas acertadas de gobierno corporativo. *(En la página 6 se incluyen ejemplos de los tipos de organizaciones que contribuyen a la capacitación de los directores, mientras que el Anexo 1 contiene una lista de las organizaciones que promueven la capacitación de directores, así como información de contacto).*

Las organizaciones que imparten capacitación a directores conforman, principalmente, dos grupos amplios: las asociaciones de dirección de empresas, que se dedican a mejorar el gobierno corporativo en general y ofrecen capacitación como uno de los aspectos de ese esfuerzo, y las organizaciones que se ocupan especialmente de los directores y que los respaldan y representan al tiempo que establecen normas para ellos. En ambos casos, las organizaciones pueden ser asociaciones de membresía, como la Asociación Nacional de Directores de Empresas de los Estados Unidos, el Instituto de Directores del Reino Unido y el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa, o bien pueden prestar servicios a los directores sin tener una base de miembros, como el Centro de Gobierno Corporativo de Kenya y el Foro de Gobierno Corporativo de Turquía.

Muchas de las organizaciones de capacitación de directores que han tenido éxito también han crecido y se han expandido gracias a la fusión de organizaciones con valores y objetivos similares. En la mayoría de los casos, las entidades que se fusionan ofrecen a sus redes y/o miembros beneficios semejantes en materia de educación, publicaciones y eventos. La fusión puede ser muy valiosa para todos los directores de empresas del país en cuestión pues pasan a estar representados por una voz única y potente en sus negociaciones con el gobierno, los medios de comunicación y la comunidad en general.

EJEMPLO DE FUSIÓN: AUSTRALIA

EJEMPLOS

El Instituto Australiano de Directores de Empresas (AICD, por su sigla en inglés) fue creado oficialmente el 1 de enero de 1990 como resultado de la fusión del Instituto de Directores de Australia y la Company Directors' Association de Australia. La fusión permitió que el nuevo instituto aprovechara las ventajas de las organizaciones predecesoras, que funcionaban desde mediados de los años sesenta, y los beneficios de sinergia derivados de ella. En oportunidad de la fusión, el AICD tenía unos 7.000 miembros; actualmente representa a más de 17.000 miembros en toda Australia.

TIPOS DE ORGANIZACIONES QUE OFRECEN CAPACITACIÓN A DIRECTORES

CÁMARAS DE COMERCIO

Tradicionalmente, las cámaras de comercio e industria ofrecen un amplio espectro de servicios a la comunidad empresarial. Al aumentar la importancia de las cuestiones relativas al gobierno corporativo, las cámaras de comercio, especialmente en los países con tradición de derecho civil, han intensificado las actividades de capacitación de directores.

Por ejemplo, en Colombia, en 2001, se creó Confecámaras, una asociación comercial integrada por 57 cámaras de comercio e industria regionales. Se trata de una iniciativa privada que cuenta con el respaldo de un organismo de desarrollo internacional, el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE, por su sigla en inglés). Confecámaras, junto con el CIPE, comenzó a desarrollar un programa para propiciar un sólido gobierno corporativo en Colombia. Se creó un centro nacional de gobierno corporativo para impartir capacitación a los directores a través de las delegaciones regionales de las cámaras adheridas y en asociación con universidades.

UNIVERSIDADES

Las universidades y las escuelas empresariales también están dictando programas cuya finalidad es propiciar un mejor gobierno corporativo a través de la capacitación de los directores de empresas. Además de aportar sus conocimientos especializados, las universidades y las escuelas empresariales pueden colaborar en la creación de una organización de capacitación de directores proporcionando tutores, materiales y sus instalaciones.

Por ejemplo, el Foro de Gobierno Corporativo de Turquía, que fue fundado por la Universidad Sabanci y la Asociación de Industriales y Empresarios de Turquía, está desarrollando programas de capacitación de directores en Estambul. La misión del foro consiste en promover y mejorar el marco de gobierno corporativo en el país.

ASOCIACIONES PROFESIONALES

Los dirigentes y las asociaciones empresariales que han dedicado sus esfuerzos a intensificar el profesionalismo de los directores han cumplido un papel importante en la creación de organizaciones exitosas que atienden las necesidades de los directores en todo el mundo.

Por ejemplo, en Polonia, a principios de 2003, se creó el Instituto de Directores con la finalidad de promover la reforma en materia de gobierno corporativo y proporcionar una plataforma para que los directores de empresas debatieran las cuestiones relacionadas con la gestión. El instituto fue creado conjuntamente por la Confederación de Empleadores Privados de Polonia, la Asociación de Sociedades de Inversión, el Instituto de Desarrollo Empresarial, la Asociación de Agentes de Bolsa y Asesores sobre Inversiones de Polonia, la Cámara de Seguros de Polonia y la Bolsa de Valores de Varsovia.

BOLSAS DE VALORES

Como parte de sus esfuerzos para propiciar la reforma en materia de gobierno corporativo, algunas bolsas de valores se han dedicado activamente a promover programas de desarrollo profesional destinados a directores.

En 1998, la Bolsa de Valores de Singapur respaldó la creación del Instituto de Directores de Singapur, proporcionándole oficinas y servicios de secretaría durante su etapa inicial.

INSTITUTOS DE DIRECTORES

Los institutos de directores son organizaciones de membresía que prestan apoyo a los directores de diversas maneras; por ejemplo, ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo profesional y servicios.

El primer instituto de directores se creó en el Reino Unido en 1903 y en 1906 la Corona le otorgó la autorización para realizar actividades (Royal Charter). Se trata de una organización políticamente independiente que respalda y representa a sus miembros —55.000 personas físicas— y establece normas para ellos. Además de ofrecer un amplio espectro de programas de capacitación de directores y servicios empresariales, el instituto defiende los intereses de sus miembros ante personas influyentes del gobierno y del sector privado.

El Instituto de Directores del Reino Unido también ha intervenido activamente en la creación de organizaciones semejantes en otros países. Por ejemplo, en 1991 estableció una sucursal en Hong Kong para ofrecer capacitación a sus miembros locales. En 1997, cuando China recuperó la soberanía sobre Hong Kong, la sucursal se convirtió en afiliada del instituto y adoptó la denominación Instituto de Directores de Hong Kong.

LAS FUNCIONES QUE CUMPLE UNA ORGANIZACIÓN QUE IMPARTE CAPACITACIÓN A DIRECTORES

Ya sea que presten servicios exclusivamente a directores o a una red más amplia y sean o no organizaciones de membresía, la mayoría de las organizaciones que imparten capacitación a directores ofrecen como mínimo tres beneficios clave: capacitación, formulación de normas y representación.

Capacitación

Primordialmente, las organizaciones ofrecen capacitación y desarrollo con la finalidad de elevar el nivel de los directores en forma individual y de los directorios de los cuales forman parte. En algunos casos, los miembros del directorio reciben una certificación derivada de las actividades de capacitación y desarrollo.

A través de la capacitación, los directores pueden:

- Adquirir nuevos conocimientos
- Intensificar su profesionalismo
- Incrementar su confianza
- Lograr un mayor grado de percepción de las cuestiones pertinentes
- Tener acceso a las ideas actuales sobre gestión y otras cuestiones
- Gozar de oportunidades para analizar los temas con sus pares y mentores
- Alcanzar una mayor comprensión de la ética y los valores que sustentan una gestión eficaz

Para un análisis detallado de la formulación de programas de capacitación y certificación, véase el MÓDULO 3: CAPACITACIÓN.

Formulación de normas

La investigación y la formulación de normas sobre gobierno corporativo y las mejores prácticas del directorio forman parte de las labores importantes que realizan las organizaciones que imparten capacitación a directores. A menudo, estas tareas son desempeñadas por un departamento o grupo de trabajo dedicado a ese fin en la organización, que suele realizar un seguimiento de las novedades normativas y reglamentarias en materia de gobierno corporativo y lleva a cabo estudios sobre las tendencias y el cumplimiento de las normas. Este departamento o grupo puede depender de un organismo público o de otros órganos normativos y consultivos, se reúne periódicamente con ministros del poder ejecutivo, autoridades reguladoras y otros funcionarios públicos que se ocupan de temas conexos y, en caso de ser necesario, realiza declaraciones y otras presentaciones formales.

OPINIONES VERTIDAS POR LAS ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES RESPECTO DE SUS PRINCIPALES FUNCIONES

COLOMBIA

Una organización de capacitación de directores debe:

- Proporcionar buenos directores, en los que las empresas nacionales y los inversionistas locales y extranjeros puedan confiar.
- Formular programas de capacitación basados en el profesionalismo, la imparcialidad, la ética y los conocimientos especializados.
- Orientar a los directores para que adhieran a prácticas de rendición de cuentas, responsabilidad y equidad a través de la aplicación de principios acertados de gobierno corporativo.
- Ofrecer cursos que satisfagan las necesidades específicas de los directores.
- Confeccionar registros de los directores que han recibido capacitación.
- Recomendar a directores calificados para que ocupen cargos en los directorios de las empresas nacionales.

Confecámaras

INDONESIA

Una organización de capacitación de directores debe:

- Respalda el profesionalismo de los directores.
- Formular y promover normas éticas.
- Llevar a cabo investigaciones conexas.
- Representar y promover los intereses de sus miembros en la formulación de políticas públicas.
- Ofrecer instrucción a los directores.
- Realizar un seguimiento de las normas éticas a través de una cuidadosa evaluación de sus miembros.

Instituto de Dirección de Empresas

KENYA

“Un instituto de directores debe desarrollar, supervisar y regular el ‘profesionalismo de los directores’ como lo haría cual-

quier otra organización de profesionales y no como si se tratase de un ‘club de amigos’. El instituto puede mejorar ese profesionalismo a través de programas de capacitación, cerciorándose de que sólo se elijan personas calificadas, competentes e idóneas para ocupar cargos en directorios y adoptando medidas disciplinarias contra los directores ‘infractores’. Indudablemente, por supuesto, debe tenerse en cuenta que otras instituciones —escuelas y universidades, asociaciones de accionistas, asociaciones de profesionales y empresas, institutos de gobierno corporativo— también desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del profesionalismo de los directores”.

Centro de Gobierno Corporativo

FILIPINAS

El Instituto de Directores de Empresas promueve el profesionalismo en el desempeño del cargo de director a través de la capacitación de los directores y la instalación de un sistema de evaluación del desempeño mediante una tarjeta de puntuación. También participa activamente en actividades de promoción de políticas y en la creación de redes regionales (internacionales) con institutos similares de la región (Asia oriental).

Instituto de Directores de Empresas

RUSIA

Las organizaciones de directores cumplen la función de una organización autorreguladora para directores de empresas, que contribuye al desarrollo de la comunidad profesional y proporciona información, brinda oportunidades para la interacción entre pares, establece normas profesionales y ofrece capacitación a los directores.

Asociación Independiente de Directores

RUSIA

Una organización de capacitación de directores debe:

- Formular normas profesionales y reglas éticas para los miembros de directorios e impartir capacitación a los directores.
- Fomentar el desarrollo de la comunidad profesional de directores de empresas.
- Llevar a cabo en forma periódica actividades de seguimiento y evaluación del desempeño de los directores de empresas.
- Identificar los problemas más graves en materia de prácticas de gobierno corporativo en general y respecto de las actividades del directorio en particular y plantear medidas para solucionarlos.
- Contribuir al desarrollo del derecho de sociedades y las prácticas judiciales relacionadas con el gobierno corporativo.

Instituto Ruso de Directores

ZAMBIA

Un instituto de directores debe promover los principios y las prácticas de los conceptos de gobierno corporativo, así como prestar servicios para la capacitación permanente de los directores. Además, debe servir como instrumento para mantener informadas constantemente a las compañías y las organizaciones acerca de las novedades que se producen en el sector empresarial mundial. El instituto de directores puede contribuir a mejorar el profesionalismo de los directores a través de la identificación de las esferas que requieren atención y la divulgación de la información en ese sentido.

Instituto de Directores, Zambia

El departamento o el equipo de investigación pertinente puede publicar en forma periódica informes sobre políticas en los que se establece la posición de la organización respecto de los principales temas de interés. Estos informes se distribuyen tanto dentro como fuera de la red y/o base de miembros de la organización.

A fin de mantener el respeto y la influencia, es útil que la organización concentre sus energías en unos pocos temas importantes y comunique su posición respecto de ellos en forma clara y coherente a funcionarios públicos, autoridades reguladoras, otras empresas, medios de comunicación y sus miembros (si los tuviere). Además, la organización puede difundir esas posiciones constantemente repitiendo su enunciación en una gran variedad de foros. Toda declaración que se aparte —o parezca apartarse— de la posición establecida no sólo generará confusión respecto del mensaje de la organización sino que también podría crear una imagen falsa de ella y, consiguientemente, menoscabar su integridad y reputación.

Representación

Al tratarse de una asociación independiente, una organización que imparte capacitación a directores está en una buena posición para promover las opiniones de sus miembros y/o de las partes interesadas que ella representa ante el gobierno y otras autoridades normativas o personas influyentes. El objetivo es propiciar un entorno económico y normativo que respalde los principios de buena gestión y permita a las empresas crecer y competir en el ámbito internacional. A través de consultas periódicas a los directores y otras partes interesadas, la cuidadosa formulación de políticas y la enunciación clara y firme de sus opiniones, la organización puede erigirse en una voz que ejerce influencia y goza de respeto.

La capacidad para ejercer influencia depende de varios factores:

- La calidad de los argumentos expresados
- El reconocimiento de que la organización es independiente y apolítica
- La reputación de la organización, sus directores, sus gerentes y sus socios
- La magnitud y la naturaleza de su membresía (si se trata de una organización de membresía) y/o red
- La eficacia de las consultas a sus miembros y/o a su red
- Los conocimientos y la percepción que demuestren los voceros de la organización
- El acceso a las autoridades decisorias y una relación adecuada con los medios de comunicación
- La naturaleza del tema en cuestión

FORMULACIÓN DE NORMAS Y MEJORES PRÁCTICAS

AUSTRALIA

El Departamento de Políticas y Promoción es el vehículo que emplea el Instituto Australiano de Directores de Empresas para formular y promover políticas sobre cuestiones específicas relacionadas con los directores y los directorios. El departamento investiga y difunde las mejores prácticas en materia de dirección, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Realiza un seguimiento de las tendencias y ofrece instrucción e información pertinentes para colaborar con los directores y la administración superior en la labor de lograr que el directorio sea más eficaz. Los comités del instituto sobre legislación, impuestos y economía nacionales y sostenibilidad, junto con el comité asesor en materia contable y financiera y varios grupos de trabajo y equipos ad hoc, colaboran en la formulación de políticas. El instituto divulga su labor a la comunidad en general a través de presentaciones sobre políticas, declaraciones, informes de posición y la columna que redactan los miembros en la publicación *Company Director Journal*, que se distribuye a todos los miembros mensualmente.

KENYA

El Centro de Gobierno Corporativo (anteriormente el Private Sector Corporate Governance Trust) de Kenya formuló y distribuyó el documento *The Principles and Sample Code of Best Practice for Corporate Governance* (Principios y ejemplo de código de las mejores prácticas para el gobierno corporativo) y logró insertar el tema del gobierno corporativo en el programa de políticas de Kenya a través de la realización de:

- Talleres y seminarios de sensibilización.
- Talleres técnicos para miembros del parlamento, presidentes de empresas estatales y directores de instituciones de educación superior.
- Cursos de capacitación para directores de empresas comerciales.

ESTADOS UNIDOS

La Asociación Nacional de Directores de Empresas ha logrado una sólida reputación en materia de divulgación de las mejores prácticas gracias a los informes sobre cuestiones relativas a los directores elaborados por un comité integrado por miembros rigurosamente seleccionados (Blue Ribbon Committee). Estos informes se basan en talleres dictados por prominentes dirigentes de empresas sobre temas tales como la remuneración de los directivos y los comités de auditoría. Los legisladores y las autoridades reguladoras consultaron a la Asociación Nacional de Directores de Empresas acerca de las modificaciones introducidas recientemente en las reglas para la cotización en bolsa y la ley Sarbanes-Oxley de 2002, que endureció las reglamentaciones en materia de contabilidad, auditoría y divulgación financiera de las empresas.

TEMA
DE REFLEXIÓN
*¿Cuáles son las principales
características que debe tener
un comité fundador para
ser eficaz?*

PRIMEROS PASOS

Todo grupo que desee poner en marcha una organización para impartir capacitación a directores deberá seguir varios pasos, a saber: definir el objetivo de la organización, establecer una estructura factible y adoptar los principios organizativos y operacionales necesarios para alcanzar esa meta. Los fundadores de la organización también deben elaborar un plan de actividades que contenga la estrategia para lograr los objetivos establecidos, así como las medidas que se adoptarán para obtener los fondos iniciales y los necesarios para su funcionamiento. Si la organización estará integrada por miembros, en el plan también deberán especificarse los criterios para su ingreso y los servicios que se les prestarán. Dado que la principal misión de una organización de capacitación de directores es mejorar su profesionalismo, la preparación de un conjunto de actividades de capacitación y desarrollo profesional es uno de los elementos fundamentales del proceso de planificación.

Creación de un comité fundador

A menudo, el impulso para la puesta en marcha de una organización dedicada a la capacitación de directores ha provenido de una sola persona con la visión y la motivación necesarias para crear un órgano que promueva las mejores prácticas de gobierno corporativo y atienda las necesidades profesionales de los directores. Usualmente, este líder identifica y recluta a varias personas que comparten los mismos objetivos pero provienen de diversos entornos con el propósito de lograr que la organización sea independiente y creíble. A este grupo básico, o comité fundador, le cabe la responsabilidad de elaborar el plan de actividades o, en otras palabras, formular la estrategia y la estructura de la nueva organización.

Los miembros básicos del comité fundador deben asumir el compromiso de elevar las normas de gobierno corporativo a través del desarrollo profesional. Pueden ser personas que el líder ya conoce o que identificará con la ayuda de una red existente de colegas. El líder procurará reclutar a personas que posean el amplio espectro de conocimientos necesarios para el desarrollo de la organización (especialistas en finanzas y en planificación estratégica, abogados, especialistas en cuestiones relativas al gobierno corporativo), así como a dirigentes de empresas y bancos, inversionistas institucionales u otros representantes de reconocida trayectoria pertenecientes a grupos que estén interesados en lograr un adecuado gobierno corporativo. Al mismo tiempo que solicita asesoría y financiamiento, el comité fundador también puede requerir el apoyo de otras organizaciones bien establecidas o de organismos de desarrollo que promueven el desarrollo sostenible del sector privado. El principal desafío que plantea la creación de un comité fundador es incorporar a personas que posean una amplia gama de conocimientos y compartan el mismo objetivo sin que aquél sea acaparado por intereses políticos o financieros.

Lo ideal sería que las personas que integran el comité fundador tengan todos o algunos de los siguientes atributos:

- Una reputación impecable en su esfera de influencia así como en su vida personal
- Aptitudes de liderazgo
- Experiencia como director y a nivel de directorio
- Buenas conexiones en el mundo empresarial, en el gobierno y en la sociedad civil
- Intuición empresarial
- Habilidad para la organización
- Experiencia financiera y contable
- Conocimientos especializados en materia de comercialización
- Buenos conocimientos sobre cuestiones relativas al gobierno corporativo
- Compromiso con los esfuerzos de reforma en materia de gobierno corporativo

EJEMPLOS

CREACIÓN DE UN COMITÉ FUNDADOR: TAILANDIA

El Instituto de Directores de Tailandia fue fundado en 1999 por dirigentes influyentes que pertenecían a:

- La Bolsa de Valores de Tailandia
- El Banco de Tailandia
- La Comisión de Valores y Bolsas de Tailandia
- El Capital Market Development Fund, un grupo internacional privado

El grupo fundador puede estar integrado por personas jubiladas o por personas que tengan otras obligaciones a tiempo completo. En cualquier caso, probablemente aportarán su tiempo en forma voluntaria para la puesta en marcha de la organización.

Deberes de un comité fundador

Los miembros fundadores de una organización tendrán que planificar varios aspectos de las actividades futuras y, simultáneamente, tomar decisiones al respecto. Por ejemplo, al mismo tiempo que analizan el mercado para determinar cuáles son los servicios que necesitan los directores también deben consultar a sus pares y a otras personas acerca de la manera más adecuada de estructurar y operar la organización.

El comité fundador realiza las siguientes tareas:

- Define los objetivos supremos (visión) de la organización y su papel (misión)
- Decide la condición jurídica de la organización
- Prepara un plan de actividades
- Obtiene apoyo financiero
- Establece la estructura de la organización
- Contrata al personal básico

PREPARACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES

Uno de los pasos clave para poner en marcha una organización es la preparación de un plan de actividades. En este plan se describe la misión y los objetivos de la organización y se traza la estrategia para alcanzar esos objetivos. El plan abarca todos los aspectos de la estructura y las operaciones de la organización, así como las medidas previstas para obtener ingresos, los servicios que ha de prestar, las actividades que realizará para atraer a los directores o incorporar miembros y la manera en que se dará a conocer a las diversas partes interesadas y/o miembros, las autoridades normativas, los medios de comunicación y el público en general.

El plan de actividades permite identificar y prever las dificultades potenciales, contiene puntos de referencia que permiten medir el desempeño de la organización y es la principal herramienta que ésta posee para obtener el apoyo de personalidades clave cuya influencia (o la falta de ella) puede ser crucial para el éxito de la organización. Este aspecto es especialmente cierto en las etapas iniciales, cuando los fundadores deben obtener apoyo sobre la base de su visión pues la organización aún no tiene antecedentes. El respaldo público, en forma regular, de la comunidad empresarial local, nacional e internacional, las autoridades reguladoras y los inversionistas puede conferir legitimidad a la organización y debería formar parte de su campaña de promoción. *(El Anexo 2 contiene un ejemplo de plan de actividades para una organización incipiente de capacitación de directores).*

Al elaborar el plan de actividades, quizá sea útil conversar con colegas, asociados profesionales y otros conocidos del ámbito empresarial. Las organizaciones de capacitación de directores establecidas en otros países pueden ofrecer información valiosa sobre sus dificultades y éxitos y sobre los aspectos importantes que se deben tener en cuenta. *(Véase el Anexo 1).*

Es importante que el plan de actividades sea lo más conciso y sencillo posible. Al mismo tiempo, debe ser minucioso y contener información que prevea y responda las preguntas que podrían formular los potenciales socios financieros, los miembros y otras personas. La excesiva inclusión de detalles en el cuerpo principal del plan podría abrumar al lector.

TEMA DE REFLEXIÓN

*¿Quién puede ofrecerle
asesoramiento acertado sobre
su plan de actividades?*

GLOSARIO

TÉRMINOS USADOS HABITUALMENTE
EN LOS PLANES DE ACTIVIDADES

VISIÓN	Estado deseado en el futuro; aquello que la organización desea alcanzar en última instancia.
MISIÓN	Declaración de las medidas que deben adoptarse para concretar la visión.
METAS	Objetivos cuantificables que propician la consecución de la misión.
VALORES	Principios y normas de conducta que guían el funcionamiento de la organización.
ESTRATEGIA	Declaración sobre las actividades que realizará la organización, la manera en que llevará a cabo sus objetivos y los recursos que empleará para cumplir su misión.
OBJETIVOS	Metas cuantificables que propician la consecución de la estrategia.
POLÍTICAS	Declaraciones relacionadas con las actividades de la organización y la manera en que deberían realizarse.
FORMA JURÍDICA	Normas fundamentales para la constitución de la entidad. Las organizaciones de capacitación de directores pueden ser una subdivisión de otra persona jurídica, una sociedad de responsabilidad limitada, un fideicomiso, una asociación o cualquier otra forma local de sociedad, pero en la mayoría de los casos se constituyen como organizaciones sin fines de lucro.
MERCADO OBJETIVO	El alcance, la magnitud y la tendencia del mercado (las personas y las organizaciones) al que la organización de capacitación de directores prevé ofrecer sus servicios y actividades.
ESTRUCTURA ORGÁNICA	El órgano rector, los principales cargos de la administración y la dotación de personal que se prevé será necesaria para la organización.

La información estadística y todo otro dato justificativo pueden incluirse en anexos. Un plan bien organizado y presentado transmite el mensaje de que la organización es competente y tiene elevadas normas profesionales.

Es importante evitar que la planificación sea excesivamente optimista o poco ambiciosa. Es conveniente que las proyecciones de los ingresos y costos previstos sean lo más precisas posibles. Toda campaña de promoción o pronóstico de membresía que sea inexacto puede generar una crisis de flujo de fondos, pérdidas de personal, reducción de costos y otros problemas que podrían menoscabar la viabilidad de la organización.

También es importante entender que el plan de actividades no está grabado en piedra. La estrategia de desarrollo se irá perfeccionando constantemente a medida que la organización madure. Por ejemplo, es posible que el mercado objetivo cambie y se amplíe y que los servicios ofrecidos evolucionen, e inclusive que se modifique la función o la denominación de la organización.

EJEMPLOS

MODIFICACIÓN DE LA DENOMINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

BRASIL

El Instituto Brasileño de Directores se convirtió en el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa para poner énfasis en el papel que desempeña en pos de la reforma en materia de gobierno corporativo.

KENYA

Recientemente, el Private Sector Corporate Governance Trust se convirtió en el Centro de Gobierno Corporativo debido a que modificó su condición jurídica y dejó de ser un fideicomiso para convertirse en una sociedad limitada por garantía sin capital social.

Los principales elementos de un plan de actividades para una organización de capacitación de directores son:

- Portada e índice
- Resumen
- Denominación, forma jurídica, ubicación
- Declaración de la visión
- Declaración de la misión
- Análisis del mercado
- Actividades y servicios
- Comercialización
- Estructura orgánica
- Operaciones
- Finanzas

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Qué forma jurídica sería la más
adecuada para su organización?*

Portada e índice

En la portada de un plan de actividades se suele consignar la denominación, la dirección y el número de teléfono de la organización, así como los nombres de sus fundadores. El índice muestra los números de página de cada sección y de los títulos en que éstas están subdivididas, así como los números de página del material estadístico y la información justificativa que se incluyen al final del plan.

Resumen

El resumen tiene el propósito de ofrecer un panorama general que convenza al lector de que vale la pena leer todo el documento. Debe contener una síntesis de los objetivos y metas de la organización y una descripción sucinta de la estrategia en materia de operaciones, finanzas y comercialización que se aplicará para alcanzar esas metas. La información debe suministrarse en forma directa, concisa y atractiva. Por lo general, es conveniente redactar el resumen una vez que se ha preparado el cuerpo principal del plan de actividades.

Denominación, forma jurídica y ubicación

Esta sección contiene el nombre oficial de la organización y su forma jurídica. La condición jurídica específica de una organización que imparte capacitación a directores dependerá del marco jurídico del país en cuestión. La organización puede adoptar la forma de una asociación, una sociedad en comandita simple privada, una sociedad de responsabilidad limitada o cualquier otra forma de persona jurídica local. Usualmente, las organizaciones cuya finalidad es ofrecer capacitación a directores y mejorar las prácticas de gobierno corporativo se constituyen como entidades sin fines de lucro.

EJEMPLOS **FORMA JURÍDICA DE UNA ORGANIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES: HONG KONG**

El Instituto de Directores de Hong Kong está constituido como una organización apolítica y sin fines de lucro y está inscrito como una sociedad limitada por garantía. Opera en forma autónoma y no está controlado por el gobierno ni influenciado por intereses que responden a una empresa en particular.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Cómo se ve a sí misma
su organización? ¿Qué finalidad
persigue?*

Generalmente, es aconsejable consultar a un abogado respecto de las opciones disponibles y los procedimientos para la inscripción de la organización. También es conveniente solicitar información a las autoridades fiscales locales acerca de las consecuencias impositivas de la forma jurídica que la organización desea adoptar. En muchos países, las entidades de membresía están exentas de impuestos sobre los ingresos derivados de la membresía pero no así sobre los provenientes de otras fuentes.

En esta sección del plan de actividades también se incluyen comentarios sobre la ubicación de las oficinas de la organización. Si ésta prevé usar esas instalaciones para sesiones de capacitación o para ofrecer espacios de reunión a miembros y/o no miembros, la sección también puede contener una descripción de la zona y los medios de transporte para llegar a ella.

Siempre que sea posible, la organización debe establecerse en el principal centro comercial del país (o en uno de los principales) pues ello le permitirá contar con la mayor base posible de potenciales miembros o directores y podrá ejercer influencia con más facilidad en la comunidad a la que presta sus servicios. El espacio para oficinas en esos lugares suele ser muy caro. Si se logra que el gobierno u otros grupos de apoyo se identifiquen con la misión de la organización, su colaboración podría consistir en facilitar instalaciones subvencionadas, por lo menos inicialmente. Por otra parte, la organización podría celebrar un acuerdo con otra entidad que no esté utilizando todo su espacio de oficinas. Este tipo de acuerdo suele ser una manera eficaz de compartir los costos y de incrementar las redes de ambas organizaciones.

Declaración de la visión

En la declaración de su visión, la organización describe la situación a la que desea llegar en el futuro o, en otras palabras, sus objetivos a largo plazo. Lo ideal es que no tenga una extensión mayor a tres o cuatro líneas. La redacción de una declaración de visión no es tarea fácil y suele requerir consultas entre los fundadores de la organización y otras partes interesadas durante varias semanas. Una declaración de visión típica contiene la denominación oficial de la organización, los objetivos primordiales que espera alcanzar y sus mercados objetivos.

Declaración de la misión

En la declaración de la misión se establece la función de la organización y las actividades para lograr la visión. La misión define la finalidad y los objetivos de la organización; en otras palabras, aquello que se compromete a realizar. En las declaraciones de misión de las organizaciones que imparten capacitación a directores se suele resaltar la importancia que reviste un gobierno corporativo acertado y las elevadas normas de profesionalismo de los directores.

EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE VISIÓN Y DE MISIÓN

INSTITUTO BRASILEÑO DE GOBERNANZA CORPORATIVA

“Ser el principal referente del país en cuestiones relativas al gobierno corporativo y desarrollar y divulgar los mejores conceptos y prácticas en la materia para así contribuir al mejor desempeño de las empresas y a lograr una sociedad más equitativa, responsable y transparente”.

INSTITUTO DE DIRECTORES DE HONG KONG

“Ser el principal organismo de Hong Kong que asume la representación de los directores profesionales que trabajan en estrecha colaboración para propiciar un adecuado gobierno corporativo y contribuir a promover la situación de Hong Kong, tanto en China como en el ámbito internacional”.

INSTITUTO DE DIRECTORES, NUEVA ZELANDIA

“Promover la excelencia en materia de gobierno corporativo, representar los intereses de los directores y facilitar su desarrollo profesional con miras al bienestar económico de Nueva Zelanda”.

ASOCIACIÓN INDEPENDIENTE DE DIRECTORES, RUSIA

“Mejorar el desempeño empresarial de las sociedades en comandita por acciones de Rusia y con ese fin promover el mejor desempeño de los directorios a través de la implementación de las mejores prácticas para directores profesionales independientes”.

FORO DE GOBIERNO CORPORATIVO, TURQUÍA

“Respaldar el mejoramiento de las prácticas de gobierno corporativo y el marco jurídico e institucional en Turquía a través de programas de investigación e instrucción, y participar activamente en la promoción de un gobierno corporativo acertado”.

TEMA DE REFLEXIÓN

*¿Qué miembros o no miembros
podrían usar sus servicios?*

Análisis del mercado

La descripción de la magnitud y el crecimiento potencial del mercado en el que operará la organización es uno de los elementos fundamentales del plan de actividades. El número de personas que podrían comprar y/o recibir los beneficios del servicio que desea ofrecer la organización será, seguramente, un factor de persuasión para captar socios o donantes potenciales. Una adecuada interpretación del mercado ayuda a determinar con exactitud qué servicios deben ofrecerse y a qué precio, y cómo comercializarlos.

El análisis del mercado puede realizarse de dos maneras: un análisis de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas (SWOT, por su sigla en inglés) existentes en el mercado potencial, o bien un examen de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) de dicho mercado. Es importante tener en cuenta las tendencias y las fuerzas del mercado que tendrían el efecto de aumentar o reducir la demanda de adhesión a la organización o de sus servicios. Por ejemplo, la presión del sector privado para que se lleve a cabo la reforma en materia de gobierno corporativo o la introducción de nuevos códigos de las mejores prácticas podrían ser un incentivo para que los directores emprendan actividades en pos de su desarrollo profesional. *(Para más detalles sobre los análisis PEST y SWOT, véase el Anexo 3).*

El análisis del mercado debe incluir:

- Un perfil de los directores que se han de capacitar a fin de determinar sus necesidades y los servicios y el material de capacitación que serían útiles para ellos
- La magnitud y las tendencias del mercado (número de directores/demanda de capacitación)
- Otras organizaciones que imparten capacitación en el campo del gobierno corporativo, con inclusión de su participación en el mercado, aranceles, otras actividades que ofrecen, métodos operativos y composición de su base de miembros y clientes

Los aspectos que diferencian a la organización o sus ventajas competitivas pueden incluirse en forma destacada en el plan de actividades. Estos aspectos podrían abarcar:

- Actividades de capacitación específicas
- Otros beneficios y servicios que la organización prevé ofrecer
- La reputación que ya tiene la organización o que espera lograr
- El mercado objetivo (entre otros, directores individuales, aspirantes a directores, directores independientes y directores de bancos)
- El precio
- La ubicación

Para información sobre la manera de proyectar el mercado, véanse el MÓDULO 3: CAPACITACIÓN y el MÓDULO 4: EXPANSIÓN.

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Qué medidas adoptará
para generar un aumento
de la demanda de capacitación?

EJEMPLOS

ORIENTACIÓN AL MERCADO: RUSIA

En la Federación de Rusia, la Asociación Independiente de Directores se creó en 2002 tras la sanción de la ley de sociedades en comandita por acciones, que dispuso que los directorios de las sociedades que cotizaban en bolsa debían estar integrados por directores que no fuesen ejecutivos de las empresas en cuestión. Previamente, la Investor Protection Association había coordinado los esfuerzos emprendidos por los accionistas minoritarios para que los miembros de los directorios no fuesen ejecutivos de las empresas en cuestión.

Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización, que se describe en esta sección del plan de actividades, parte del análisis del mercado y establece la manera en que la organización prevé comercializar sus actividades, especialmente sus cursos de capacitación y desarrollo profesional. Si la organización estará integrada por miembros, en esta sección también se describe el plan para reclutarlos y conservarlos. La estrategia es una herramienta útil para dar seguridad a los potenciales socios y donantes y a otras personas de que la organización es viable en el largo plazo.

Las esferas que deben desarrollarse en esta sección del plan incluyen:

- Posicionamiento de la organización
- Campañas de publicidad y promoción
- Eventuales requisitos normativos o de mercado con respecto a la capacitación
- Precio de los cursos de capacitación y otras actividades
- Ingresos estimados derivados de las actividades y los cursos de capacitación, incluido el número de directores a los que se prevé impartir capacitación en el primer año
- Política y cuotas de membresía (si corresponde)
- Ingresos estimados derivados de cuotas, incluido el número de miembros que se prevé reclutar en el primer año (si corresponde)

En el MÓDULO 4: EXPANSIÓN se proporciona más información sobre la manera de desarrollar una base de miembros.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Cuáles son los primeros servicios
que la organización ofrecerá
a sus miembros y/o a su red?*

Actividades y servicios

Esta sección del plan de actividades contiene una descripción de las actividades, los servicios y los beneficios que la organización se propone ofrecer. Estas actividades y servicios se formulan en forma conjunta con el análisis del mercado para asegurarse de que atiendan las necesidades específicas de una parte considerable de un grupo concreto de directores.

La organización puede ofrecer las siguientes actividades y servicios:

- Promoción del desarrollo profesional individual a través de la instrucción
- Formación previa para nuevos directores
- Evaluación del directorio
- Capacitación especializada (por ejemplo, para miembros de comités de auditoría y de riesgos)
- Formulación de normas de conducta profesional para directores
- Representación y defensa de los intereses de los directores ante las autoridades normativas, las autoridades reguladoras y el público en general
- Investigación, publicación y formulación de políticas sobre gestión y otras cuestiones de política que atañen a los directores
- Organización de foros para debate y formación de redes
- Divulgación de asesoramiento e información empresarial
- Instalaciones y salas de reunión para miembros o clientes
- Acceso a una base de datos de directores y apoyo para designar en los directorios a directores que no sean ejecutivos de las empresas en cuestión
- Habilitación de los directores si fuese necesaria u obligatoria

Las actividades y servicios se analizan detalladamente en el MÓDULO 4: EXPANSIÓN.

Estructura orgánica

En esta sección del plan se describe la estructura orgánica, los principales cargos de la administración y las necesidades de personal que tendrá la organización, así como los objetivos y métodos de reclutamiento, los niveles de remuneración y los requisitos de desempeño. Especialmente, deben definirse las aptitudes, los conocimientos, la experiencia y las responsabilidades de los miembros del órgano rector y del equipo de administración. En esta sección también se establece el procedimiento para la adopción de decisiones y se indica quién depende de quién.

La gestión y estructura orgánica se analiza en el MÓDULO 2: ESTRUCTURACIÓN.

Operaciones

En esta parte del plan se describe la manera en que se producirán y prestarán los servicios de capacitación, desarrollo profesional y de otro tipo (con inclusión de las esferas de actividad que se contratarán a otros proveedores). Usualmente, el plan de operaciones contiene procedimientos para supervisar atentamente los precios y los costos operativos con miras a cerciorarse de que la organización no sufra pérdidas. Con respecto a cada servicio y actividad, el plan contiene una descripción de:

- Los requisitos específicos de personal
- El material de capacitación necesario
- El material de comercialización y promoción
- Los equipos y la infraestructura tecnológica
- Las instalaciones necesarias
- Las necesidades en materia de investigación y desarrollo

En el MÓDULO 3: CAPACITACIÓN se ofrece información sobre el programa de capacitación.

Finanzas y presupuesto

En esta importante sección del plan de actividades se explica por qué la propuesta empresarial es comercialmente viable y qué hará la organización para autofinanciarse. Contiene, con el mayor grado de objetividad posible, pronósticos de los ingresos que se obtendrán en concepto de matrícula en cursos de capacitación, aranceles de eventos, publicaciones y cuotas de los miembros, así como de los gastos necesarios para suministrar los servicios y las actividades previstos y operar la organización.

Tanto si la organización procura obtener financiamiento inicial y en forma constante como si está comenzando a formar su base de miembros, el plan de actividades es una herramienta invaluable para dar a conocer las razones por las cuales el financiamiento es necesario y la manera en que será utilizado.

El financiamiento de la organización se analiza detalladamente en el MÓDULO 5: SEGUIMIENTO.

Una declaración de visión, una declaración de misión y un plan de actividades bien concebidos, un grupo básico de fundadores y contactos iniciales con socios potenciales contribuirán a lograr que la organización comience a funcionar sin contratiempos. Hasta que la organización sea reconocida por los excelentes servicios que presta, es probable que el plan de actividades siga siendo la herramienta más importante para promover sus potenciales logros.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
¿Cuáles son algunos de los principales desafíos que deberá afrontar su organización durante la etapa de puesta en marcha?

DESAFÍOS INICIALES

La mayoría de los fundadores de organizaciones de capacitación de directores afrontan el mismo conjunto de desafíos cuando analizan de qué manera establecer la organización. Estos desafíos también se abordan, cuando ello es posible, durante la formulación del plan de actividades. Los tres obstáculos en común son la falta de instructores calificados y materiales, la indiferencia de los directores y la carencia de recursos financieros.

EJEMPLOS

DESAFÍOS INICIALES

COLOMBIA

Los principales obstáculos que afrontó la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia (Confecámaras) incluyeron el hecho de que no existía demanda de capacitación por parte de los directores independientes, la falta, en el país, de especialistas en capacitación para directores, la falta de documentos en español sobre los beneficios de contar con directores de empresas capacitados adecuadamente y la falta de financiamiento para contratar especialistas internacionales. Actualmente, Confecámaras colabora en la solución de estos obstáculos con el Centro Internacional para la Empresa Privada, el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo y el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa.

INDONESIA

En la fase inicial, el Instituto de Dirección de Empresas de Indonesia tuvo dificultad para contratar instructores locales calificados y para conseguir material de capacitación adecuado, especialmente buenos estudios de casos específicos del país respaldados por investigaciones. En la actualidad, el instituto colabora con otros países de la región para crear una base de datos de estudios de casos regionales.

ZAMBIA

Los principales desafíos que afrontó el Instituto de Directores de Zambia fueron en su mayoría financieros, pero la organización consideró que esos problemas eran transitorios. La formación de un equipo de instructores calificados también planteó dificultades. Estas cuestiones fueron resueltas con la ayuda de otras organizaciones de capacitación de directores ya existentes y de organismos tales como la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth.

DESAFÍOS INICIALES (CONTINUACIÓN)**ESTADOS UNIDOS**

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la Asociación Nacional de Directores de Empresas ha sido la indiferencia de muchos directores experimentados, que no asignan la debida importancia a su capacitación. Este desafío podrá ser superado gracias a las nuevas reglamentaciones vinculadas a la ley Sarbanes-Oxley de 2002, que endureció las normas en materia de contabilidad, auditoría, y presentación y divulgación de los informes financieros de las empresas. La nueva ley brindó a la asociación la oportunidad de ofrecer talleres y seminarios para poner al tanto a los directores de empresas acerca de los cambios en las reglamentaciones. Por ejemplo, el NASDAQ ha pedido a la asociación que formule un programa de capacitación sobre cultura financiera.

Falta de materiales e instructores calificados

A pesar de que la importancia del gobierno corporativo es cada vez mayor, existe poca literatura que ofrezca orientaciones prácticas desde la perspectiva de las economías en desarrollo o en transición. Sin apoyo regional o internacional, las organizaciones incipientes suelen tener dificultad para encontrar instructores calificados y material adecuado para impartir capacitación a directores en su país. Generalmente, deben invertir mucho tiempo para formar un grupo básico de instructores y elaborar un plan de estudio adaptado a las necesidades locales. De todos modos, las redes internacionales y regionales y las organizaciones existentes están publicando un cúmulo creciente de materiales. Los institutos de directores, los institutos de educación superior y las asociaciones de gobierno corporativo ofrecen asistencia y asesoramiento, especialmente con respecto a la elaboración de programas de instrucción y estudios de casos, metodologías de capacitación y actividades de evaluación.

El MÓDULO 3: CAPACITACIÓN contiene más información sobre la preparación de material de capacitación y las oportunidades para establecer redes.

Indiferencia de los directores

En sus comienzos, la mayoría de las organizaciones de capacitación de directores deben afrontar la renuencia de sus pares a recibir capacitación. A fin de robustecer la demanda, es preciso que las organizaciones se dediquen constantemente a difundir que las prácticas acertadas de gobierno corporativo son muy importantes para mejorar el desempeño de la compañía y aumentar la confianza de los inversionistas y el acceso a capital. El siguiente cuadro contiene una lista de los argumentos esgrimidos por los directores para rechazar las actividades de desarrollo profesional. También se recomiendan varias respuestas para refutar esos argumentos, que pueden incorporarse en el plan de actividades, así como algunos enfoques diferentes, tales como la designación de tutores o el dictado de clases particulares, que podrían tener éxito.

MEDIDAS PARA NEUTRALIZAR LA RENUENCIA DE LOS DIRECTORES A RECIBIR CAPACITACIÓN	
ARGUMENTOS EN CONTRA DE LA CAPACITACIÓN	JUSTIFICACIÓN COMERCIAL
FALTA DE TIEMPO Y DINERO	Los directores deberían considerar que el desarrollo profesional y la capacitación constituyen una inversión y no un costo neto.
LOS DIRECTORES TIENEN LA EXPERIENCIA SUFICIENTE	Los directores deben mantenerse al tanto de los enormes y complejos cambios en las normas, las prácticas y las cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo.
IRRELEVANCIA	Los cursos y las otras actividades se diseñarán adecuadamente y abordarán las necesidades específicas de los directores.
NO SE PERCIBE QUE EL DESARROLLO PROFESIONAL GENERARÁ VENTAJAS PERSONALES O PARA LA EMPRESA	La capacitación es una oportunidad para que los directores mejoren su situación. Los directores que tienen una conducta profesional suelen ser más eficaces que los que no la tienen. Los directorios podrían fomentar el desarrollo profesional integrándolo a un sistema de desempeño y recompensa. Las organizaciones pueden ofrecer programas de habilitación de directores y organizar premios del público.
LOS DIRECTORES DE OTRAS EMPRESAS NO SE CAPACITAN	El mayor grado de profesionalismo de los directores de una empresa puede darle una ventaja competitiva en el mercado.
NO SE PERCIBE QUE LOS MIEMBROS DE MAYOR JERARQUÍA DEL DIRECTORIO, COMO EL PRESIDENTE O EL PRINCIPAL FUNCIONARIO EJECUTIVO, PRESTEN APOYO AL DESARROLLO PROFESIONAL	Podría ser necesario que la organización de directores convenza al presidente de que es importante dar muestras de ese apoyo. El presidente podría dar el ejemplo participando en sesiones de capacitación o podría presentar a su mentor a otros directores.

Continúa en la próxima página.

MEDIDAS PARA NEUTRALIZAR LA RENUENCIA DE LOS DIRECTORES A RECIBIR CAPACITACIÓN (CONTINUACIÓN)	
ARGUMENTOS EN CONTRA DE LA CAPACITACIÓN	JUSTIFICACIÓN COMERCIAL
DESCONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO PROFESIONAL	Sería útil incluir la necesidad de desarrollo profesional como un punto habitual del orden del día del directorio o integrar el desarrollo profesional al sistema de desempeño y remuneración.
TRADICIÓN DE DIRECTORIO AUTOCRÁTICO	El aumento de las aptitudes de los directores para las relaciones interpersonales contribuiría a crear un estilo más eficaz de liderazgo.
TEMOR A LA CAPACITACIÓN	Esta cuestión debe manejarse con sensibilidad para que las personas no pierdan prestigio ni queden mal paradas frente a sus pares y subordinados. Las clases personales o la designación de tutores son dos de las soluciones posibles. Otra de las maneras de contrarrestar la renuencia de directores individuales a recibir capacitación es disponer que la capacitación sea obligatoria para todos los miembros del directorio.

La necesidad de recursos financieros

Los fundadores deben analizar de qué manera se obtendrá el financiamiento necesario para poner en marcha y dirigir la organización hasta tanto ésta disponga de las fuentes de ingresos previstas en forma rutinaria. El plan de actividades debería contener una indicación clara y completa de la suma de financiamiento inicial que se requerirá y de la manera en que ésta se aplicará. El objetivo de la mayoría de las organizaciones es ser autosuficientes en un plazo de dos a cinco años.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO INICIAL

Potencialmente, podría obtenerse financiamiento a través de la concertación de alianzas con organizaciones tales como asociaciones de empresas o universidades, benefactores privados, organismos públicos y organismos bilaterales y multilaterales de desarrollo que respaldan las medidas de reforma en materia de gobierno corporativo. Algunas de las organizaciones de capacitación de directores que han tenido éxito fueron creadas por benefactores privados o asociaciones de empresas, otras han recibido apoyo financiero de organismos internacionales de desarrollo para proyectos concretos y otras han obtenido fondos de voluntarios y miembros que les han permitido ser autosuficientes desde un comienzo. En algunos casos, un consorcio formado por las principales empresas y asociaciones profesionales del país, así como instituciones financieras y organismos de desarrollo, aportan financiamiento para crear o desarrollar una organización que imparte capacitación a directores.

EJEMPLOS DE FINANCIAMIENTO INICIAL

EGIPTO

El Banco Mundial ha concedido una donación al gobierno de Egipto con la finalidad de contribuir a la creación de una organización de capacitación de directores. La donación permitirá establecer una organización no gubernamental que se dedicará a fortalecer las prácticas de gobierno corporativo, ofrecerá servicios de investigación y asesoramiento técnico para intensificar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones y fomentará la difusión de los beneficios de un gobierno corporativo acertado. Se prevé que las actividades concretas financiadas con la donación:

- Ofrecerán asistencia técnica para elaborar un programa de capacitación adaptado a las necesidades específicas de las empresas en Egipto, incluida la preparación de cursos y materiales, la habilitación de la institución y la formación para los instructores.
- Ofrecerán asistencia técnica para preparar el plan de actividades de la organización, incluida la formulación de la estructura orgánica, la declaración de misión, la sostenibilidad financiera y el presupuesto.

KENYA

El Private Sector Corporate Governance Trust (actualmente el Centro de Gobierno Corporativo de Kenya) fue creado por varias personas interesadas en respaldar la reforma en materia de gobierno corporativo y ofrecer capacitación a directores. Estas personas se dedicaron gratuitamente a formular una estrategia viable para establecer una organización de ese tipo. Así pues, los miembros fundadores hicieron llegar su plan a varios financistas. La Fundación Ford y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido fueron los primeros donantes que colaboraron en la creación de la organización. Posteriormente, la Fundación Ford le concedió una donación a dos años destinada al fortalecimiento institucional. En la actualidad, los servicios de capacitación generan más de la mitad de los ingresos de la organización.

EJEMPLOS DE FINANCIAMIENTO INICIAL (CONTINUACIÓN)

RUSIA

La Asociación Independiente de Directores de Rusia recibió un elevado grado de apoyo de Ernst and Young y, recientemente, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional le ha concedido una donación destinada a respaldar un programa sobre gobierno corporativo que abarca las siguientes esferas:

- Formulación de normas profesionales sobre prácticas recomendadas para directores no ejecutivos de sociedades en comandita por acciones.
- Aumento de la eficiencia de los directorios de las sociedades en comandita por acciones. Con ese fin se promoverán las mejores prácticas para directores independientes a través de talleres prácticos, debates de mesa redonda y encuestas sobre el equilibrio entre los miembros del directorio (teniendo en cuenta su diversidad y la importancia de incluir mujeres en el directorio).
- Sensibilización de la opinión pública respecto de las prácticas empresariales acertadas a través de la divulgación de los resultados del proyecto a los accionistas, las autoridades reguladoras, las sociedades en comandita por acciones y el público en general.

TAILANDIA Y FILIPINAS

La Reunión de países de Asia y Europa y el Banco Mundial concedieron donaciones al Instituto de Directores de Tailandia y al Instituto de Directores de Empresas de Filipinas destinadas a cubrir el costo inicial de la formulación de un programa de capacitación que incluye actividades de investigación y redacción de un plan de estudio, la publicación de material de capacitación y la formación de instructores.

TURQUÍA

El Foro de Gobierno Corporativo de Turquía se creó gracias al financiamiento proporcionado conjuntamente por la asociación de empresas del país, TUSIAD, y la universidad privada Sabanci en Estambul.

Organismos de desarrollo

En algunos casos, las organizaciones que imparten capacitación a directores en países en desarrollo han logrado obtener financiamiento de los correspondientes organismos bilaterales o multilaterales de desarrollo. En su solicitud, argumentaron que para mejorar el desempeño de las empresas, incrementar el acceso a capitales e intensificar el crecimiento económico es fundamental promover la adopción de prácticas acertadas de gobierno corporativo, así como capacitar a los directores. Consiguientemente, podría considerarse que prestar apoyo a organizaciones de capacitación de directores en países en desarrollo forma parte de la misión de varios organismos internacionales o gubernamentales que realizan actividades en pos del desarrollo del sector privado.

La mayoría de los organismos de desarrollo que conceden donaciones para el desarrollo del sector privado cuentan con un sitio web en el que suelen incluirse plantillas para solicitar financiamiento, así como los criterios que deben reunirse para obtenerlo. La mayoría de los organismos de financiamiento también tienen oficinas regionales en los principales países en desarrollo. (*El Anexo 4 contiene una lista de instituciones de financiamiento y en el Anexo 5 se describe un programa de donación*).

A fin de recibir financiamiento, es probable que la organización o su comité fundador deba demostrar que, sin los fondos solicitados, el proyecto no podría llevarse a cabo o no alcanzaría el mismo grado de éxito. Los principales elementos que no deben omitirse en la solicitud de financiamiento incluyen los siguientes:

- La descripción del proyecto y sus objetivos, metas y justificación, así como los beneficios y los riesgos
- La descripción de la estructura de la organización y los jefes del proyecto, así como su experiencia en cuestiones pertinentes al proyecto
- Materiales de comercialización y promoción
- Un plan de trabajo, con indicación de las tareas que le corresponden a cada uno, el plazo para realizarlas y las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar las metas
- Las instalaciones necesarias
- Un presupuesto detallado, en el que se incluirá el cofinanciamiento y el financiamiento solicitado, así como la estrategia para lograr que el proyecto sea autosostenible
- Referencias

Para obtener financiamiento de los donantes es fundamental presentar un proyecto con objetivos y metas específicos, que contenga una descripción de las actividades que se realizarán para alcanzar esas metas y también indicadores para medir su desempeño. Asimismo, la propuesta deberá contener una breve reseña de las razones por las cuales el proyecto concuerda con la orientación estratégica de la organización y con la misión del organismo donante.

EJEMPLO DE JUSTIFICACIÓN DE UN PROYECTO

OBJETIVO

Mejorar las prácticas de gobierno corporativo a nivel del directorio con miras a optimizar la gestión de riesgos y el desempeño

METAS

Formular un programa de capacitación de directores

ACTIVIDADES

Preparar un plan de estudio, formar instructores, realizar investigaciones y publicar materiales de capacitación

INDICADORES

- Organizar el primer curso de capacitación antes de una fecha específica
- Impartir capacitación a un número especificado de directores antes de otra fecha específica
- Solicitar a los participantes que realicen una evaluación del curso

Generalmente, el donante realiza un seguimiento de la manera en que se usan sus fondos, así como de la marcha del proyecto. Con ese fin, puede solicitar a la organización que mantenga registros específicos y presente informes periódicos sobre la aplicación de los fondos. También es probable que requiera una auditoría antes de que finalice el proyecto y se efectúe el último pago.

Los organismos de desarrollo no suelen proporcionar el financiamiento total del proyecto y es muy probable que la organización deba obtener cofinanciamiento en efectivo o en especie. Por lo general, además, estos organismos no son una fuente permanente de apoyo financiero. En consecuencia, es preciso trazar planes para obtener otras fuentes de ingresos antes de que el financiamiento del donante llegue a su fin. Usualmente, el donante concede financiamiento para un período de uno a tres años.

En general, los fondos de la donación se desembolsan según un calendario concertado y de una de las siguientes maneras:

- Cuotas en períodos fijos.
- Pago contra prueba del gasto concreto.
- Un pago parcial al inicio y luego desembolsos escalonados contra entrega de los productos previstos o una vez que se hayan cumplido requisitos específicos. (Por ejemplo, un pago puede estar condicionado a que el proyecto contrate a un número determinado de personas o presente el borrador definitivo de un informe).

Préstamos a corto plazo

A raíz de que los organismos de desarrollo no suelen desembolsar el importe total de la donación al inicio de un proyecto o debido a que puede haber retrasos en la recepción de los ingresos generados por las actividades, en ocasiones la organización se ve obligada a solicitar a su banco un préstamo a corto plazo. A menudo, los bancos requieren pruebas o garantías del ingreso previsto para conceder un préstamo puente hasta que la organización reciba el financiamiento a mediano o largo plazo.

Apoyo en especie

Además de solicitar el financiamiento necesario, las organizaciones incipientes también deben procurar obtener apoyo en especie. Las partes interesadas suelen estar dispuestas a ceder sus oficinas y personal en préstamo o a ofrecer asesoramiento jurídico o financiero en forma gratuita. Por ejemplo, la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth cedió personal en préstamo al Instituto de Directores de Zambia en las etapas de planificación.

MATERIAL DE LECTURA ADICIONAL

Blackwell, Edward. 1998. *How to Prepare a Business Plan*. Londres: Kogan Page.

Bryson, John M. y Farnum K. Alston. 1999. *Creating and Implementing a Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Centro Internacional para la Empresa Privada. 2003. *In Search of Good Directors: A Guide to Building Corporate Governance in the 21st Century*. Tercera edición. Washington, D.C.

Dussauge, Pierre y Bernard Garrette. 1999. *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Hallqvist, Bengt. *Private Institute for Corporate Governance – The Brazilian Experience*. San Pablo: Bless Grafica e Editora LTDA.

Hussey, David y Robert Perrin. 2003. *How to Manage a Voluntary Organization*. Londres: Kogan Page.

Morris, M. J. 2001. *Starting a Successful Business*. Londres: Kogan Page.

Stutely, Richard. *The Definitive Business Plan: The Fast-Track to Intelligent Business Planning for Executives and Entrepreneurs*. Londres: Financial Times.

A N E X O S

1. Organizaciones que promueven la capacitación de directores
2. Ejemplo de plan de actividades
3. Análisis PEST y SWOT
4. Fuentes de financiamiento inicial
5. Programa de donaciones

ANEXO I. ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA CAPACITACIÓN DE DIRECTORES			
PAÍS	DENOMINACIÓN	CONTACTO	DOMICILIO
Argentina	Instituto de Gobierno Corporativo	Marcos Bertin	Gaspar Campos 1372 B1638 ARZ, Vte. López Buenos Aires
Australia	Instituto Australiano de Directores de Empresas	John Hall	Level 25, Tower Bdg Australian Square 264-278 George St, Sydney, NSW 2000
Brasil	Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa	Paulo Villares	Av. Nações Unidas, 12.551-190 anda-Cjto.1912, 04578-000 São Paulo
Canadá	Instituto de Directores de Empresas	Bernard R. Wilson, LLD	277 Wellington Street West, Toronto ONT, M5V 3H2
Caribe	Instituto de Directores del Caribe	Bob Knowlessar	---
Colombia	Confecámaras	Paola Gutiérrez	Carrera 13 No. 27-47 Piso 5 Bogotá
Estados Unidos	Asociación Nacional de Directores de Empresas	Roger Raber	1828 L Street, NW, Suite 801 Washington, D.C. 20036
Fiji	Instituto de Directores	Joe Singh	GPO Box 13730, Suva
Filipinas	Instituto de Directores de Empresas	Jesús Estanislao	Piso 24, Yuchengco Tower, RCBC Plaza, 6819 Ayala Ave., Makati City
Ghana	Instituto de Directores	Frank Ocran	Box 20372, GPO Accra
Hong Kong	Instituto de Directores de Hong Kong	Carlye Tsui	505 Bank of America Tower 12 Harcourt Rd, Hong Kong
India	Instituto Indio de Administración de Bangalore	N. Balasubramanian	Bannerghatta Road, Bangalore – 560 076

	TELÉFONO/FAX	CORREO ELECTRÓNICO	SITIO WEB
	T: +54 (11) 4718 1020 F: +54 (11) 4718 1020	foundation@fundece.org.ar	Sitio compartido (por el momento) www.latincorporategovernance.net
	T: +61 (2) 8248 6600 F: +61 (2) 8248 6696 ó 8248 6633	Jhall@companydirectors.com.au	www.companydirectors.com.au
	T: +55 (11) 3043 8191 ó 3043 7008 F: +55 (11) 3043 8186 ó 3043 7005	Paulodv@terra.com.br	www.ibgc.org.br
	T: +1 (416) 815-5092 F: +1 (416) 204-3414	bernie.wilson@ca.pwcglobal.com	www.icd.ca
	---	---	www.carribeandirectors.com
	T: +57 (1) 346 7055 F: +57 (1) 346 7026	Pgutierrez@confecamaras.org.co	www. Confecamaras.org
	T: +1 (202) 775 0509 F: +1 (202) 775 4857	Rwraber@nacdonline.org	www.nacdonline.org
	---	Joesingh@is.com.fj	---
	T: 63 2812 2331 F: 63 2812 2221	Jestanislao@icdcenter.org	www.icd.org
	---	odunaiya@bobcat.ent.ohiou.edu	---
	T: +852 2867 1185 F: +852 2537 9093	Executive@hkiod.com	www.hkiod.com
	T: +91 (080) 658 24 50 F: +91 (080) 658 40 50	laba@iimb.ernet.in	---

EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA CAPACITACIÓN DE DIRECTORES (CONTINUACIÓN)

PAÍS	DENOMINACIÓN	CONTACTO	DOMICILIO
Indonesia	Instituto de Dirección de Empresas de Indonesia	Anugerah Pekerti	Puloasem Raya JL, Yakarta
Irlanda	Instituto de Directores	Susan Thornber	89 James's Street Dublin 8
Jamaica	Private Sector Organisation	Greta Bagues	39 Hope Road, Kingston 10, W1
Kenya	Centro de Gobierno Corporativo (anteriormente, Private Sector Corporate Governance Trust)	Karugor Gatamah	PO Box 13936, 00800 Westlands, Nairobi, Kenya
Malasia	Instituto de Gobierno Corporativo	Lee Leok Soon	27A Jalan Mohd Fuad 3, Tarman Tun Dr. Ismail, 60000, Kuala Lumpur
México	Instituto Mexicano de Gobernabilidad Corporativa	Sam Podolsky	Avenida de las Palmas Loma de Chapultepec, DF11000
Nueva Zelandia	Instituto de Directores	David Newman	PO Box 8017, Wellington
Nigeria	Instituto de Directores	Akin Iroko	PO Box 51037, Falomo, Ikoyi – Lagos
Papua Nueva Guinea	Instituto de Directores de Empresas	Ray Clark	Box 660, Port Moresby
Perú	Asociación de Directores Corporativos	Andres Nobl	Anteguera 866 San Isidro, Lima 27
Polonia	Instituto Polaco de Directores	Krzystof Lis	36, Krucza Str., 00-921, Varsovia
República Checa	Instituto Checo de Directores	Monika Zahalkova	PO Box 171, Praha 6, Kafkova 19, PSC 16041

TELÉFONO/FAX	CORREO ELECTRÓNICO	SITIO WEB
T: +62 (21) 489 7489 F: +62 (21) 546 1040	Angur@attglobal.net	---
T: +353 (01) 408 4548 F: +353 (01) 408 4550	sthornber@iodireland.ie	www.iodireland.ie
T: +1 (876) 927 6957 F: +1 (876) 927 5137	Ceopsoj@cwjamaica.com	http://www.psoj.org/
T: +254 (20) 444 0003 F: +254 (20) 444 0427	Pscgt@insightkenya.com	www.corporategovernance.co.ke
T: +60 (3) 2282 9276 F: +60 (3) 2282 9281	Chan@maicsa.org.my micg@po.javing.my	www.micg.net
T: +52 (55) 5202 1104 F: +52 (55) 5202 4104	Sampodolsky@gobernabilidad-corporativa.org	Sitio compartido (por el momento) www.latincorporategovernance.net
T: +64 (4) 4990076 F: +64 (4) 4999488	david.newman@iod.org.nz	www.iod.org.nz
T: +234 (1) 774 0920	info@iodnig.com	www.iodnig.com
T: +675 322 1000	info@ibbm.com.ng	---
T: +51 (1) 421 2112 F: +51 (1) 440 4290	Asdic@terra.com.pe Andyno@terra.com.pe	Sitio compartido (por el momento) www.latincorporategovernance.net
T: +48 (22) 782 7878 F: +48 (22) 782 7391	tkochanek@irb.pl	---
T: +420 (02) 2098 2508 F: +420 (02) 2098 2527	Monika.zahalkova@ciod.cz	http://www.ciod.cz/project/

EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA CAPACITACIÓN DE DIRECTORES (CONTINUACIÓN)

PAÍS	DENOMINACIÓN	CONTACTO	DOMICILIO
Rusia	Instituto Ruso de Directores	Igor Belikov	Kitaigorodski proezd, 7 103074, Moscú, Rusia
Rusia	Asociación Independiente de Directores	Alexander Filatov	20/12 Podsosenski per Moscú, Rusia
Singapur	Instituto de Directores de Singapur	John Lim	2 Finlayson Green #07-01/02 Asia Insurance Bldg Singapur 049247
Sudáfrica	Instituto de Directores de África meridional	Richard Wilkinson	Piso 2, 15 Wellington Rd. Parktown 2193 – Johannesburgo
Tailandia	Instituto de Directores de Tailandia	Charnchai Charuvastra	Piso 5, The Stock Exchange of Thailand, Bldg 62, Rachadapisek Road, Klontoe, Bangkok 10110
Turquía	Foro de Gobierno Corporativo	Melsa Ararat	Graduate School of Management, Orhanli 81474 Tuzla, Estambul, Turquía
Reino Unido	Instituto de Directores	Kerrie Waring	116 Pall Mall, Londres, SW1Y 5ED
Venezuela	Asociación Venezolana de Ejecutivos	Sonia de Paola	Edificio Venezuela, Piso 3, Oficina 33, El Rosal, Caracas
Zambia	Instituto de Directores	Patrick Chisanga	P.O. Box 50576, Lusaka
Zimbabwe	Instituto de Directores	Peter Broadway	Box 2629, Harare

	TELÉFONO/FAX	CORREO ELECTRÓNICO	SITIO WEB
	T: +7 (095) 220 4535 F: +7 (095) 220 4545	Belikov@rid.ru	www.rid.ru/
	T: +7 (095) 938 6651 F: +7 (095) 705 9293	alexfilatov@nand.ru	www.nand.ru www.corp-gov.ru
	T: +65 6227 2838 F: +65 6227 9186	Secretariat@sid.org.sg	www.sid.org.sg
	T: +27 (11) 643 8086 F: +27 (11) 484 1416	iodsa@iodsa.co.za	www.iodsa.co.za
	T: +66 (2) 229 2170 F: +66 (2) 654 5484	cc@thai-iod.com	www.thai-iod.com/en/index.asp
	T: +90 (0216) 483 9000 F: +90 (0216) 483 9699	Melsaararat@sabanciuniv.edu	---
	T: +44 (207) 766 8928 F: +44 (207) 766 8987	Kerrie.waring@iod.com	www.iod.com
	T: +58 (212) 952 8717	Sdpaola_ave@cantv.net	Sitio compartido (por el momento) www.latincorporategovernance.net
	T: +260 (1) 293 611 F: +260 (1) 290 864	chisanga@zamnet.zm	---
	T: +263 (4) 701 250 ó 701 764	admin@iodz.co.zw	http://site.mweb.co.zw/iod/ también: www.iod.com/zim

ANEXO 2. EJEMPLO DE PLAN DE ACTIVIDADES

La síntesis que se incluye a continuación forma parte del plan de actividades redactado por una organización de directores creada recientemente.

Resumen

El instituto es una organización profesional integrada, principalmente, por directores de empresas individuales y agentes de reconocida trayectoria comprometidos con el ejercicio profesional de las funciones del directorio (...) en consonancia con los principios mundiales en materia de gobierno corporativo moderno.

El instituto está destinado a directores de empresas cuyas necesidades y exigencias profesionales estén directamente vinculadas a su desempeño en el directorio de una empresa y otras instituciones que sirven al interés público.

Está dirigido y administrado por directores de empresas que se desempeñan a título personal y prestan servicios para mantener el instituto en funcionamiento de manera autónoma e independiente de intereses específicos de orden político, comercial y de otro tipo.

Es, primordialmente, un instituto para, por y de los directores de empresas. Se dedica especialmente a atender las necesidades profesionales de sus asociados y también contribuye a promover reformas en materia de gobierno corporativo.

Su función principal es satisfacer las necesidades profesionales de sus asociados desde que comienzan a desempeñarse como directores de empresas y a medida que crecen, maduran y adquieren plena experiencia en el desempeño de su cargo. El instituto establece normas para la práctica profesional de los directores, otorga un diploma a quienes hayan cumplido los requisitos para ser aceptados como miembros, organiza y promueve la educación permanente y, en forma regular, prepara eventos institucionales en los que se abordan las necesidades

cambiantes y dinámicas de los directores de empresas.

Además, ofrece orientación y capacitación en todos los aspectos prácticos del ejercicio de las funciones del directorio. Su programa de capacitación incluye los conocimientos, las aptitudes y los valores que exige el gobierno corporativo moderno. También abarca la ética empresarial, una adecuada cultura empresarial y cuestiones estratégicas señaladas por ciudadanos responsables.

Si se solicita su intervención, el instituto también puede colaborar en la formulación y ejecución de programas orientados a mejorar el gobierno corporativo en directorios concretos en los que se desempeñen sus asociados.

El instituto adhiere a elevadas normas de calidad en todos los aspectos de los servicios que presta a sus asociados. En su carácter de institución independiente y autónoma, está abierto a trabajar con otras personas en pos de la consecución de reformas sistémicas en materia de gobierno corporativo (...)

I. Visión

Con miras a profesionalizar la función del directorio (...) es preciso partir de la premisa de que los directores profesionales maximizan el liderazgo que los directorios aportan a la empresa y, consiguientemente, la sitúan en una posición que le permite obtener mejores resultados. Cuando las empresas tienen un buen desempeño, generan riqueza, lo que garantiza el bienestar económico y social de la nación y, con el tiempo, reduce la pobreza.

Todas estas actividades se emprenderán aplicando las normas más elevadas de ética y gobierno corporativo, así como con suma integridad y responsabilidad social.

II. Objetivo

El principal objetivo es establecer y operar eficientemente una organización profesional para directores (...)

III. Principales funciones

Para alcanzar el objetivo, el instituto debe desempeñar las siguientes funciones:

- a. Representar (...) los intereses de los directores tanto en el ámbito nacional como internacional;
- b. Llevar a cabo investigaciones y promover políticas sobre cuestiones relativas a los directores;
- c. Promover la excelencia en el desempeño de los directores a través programas de instrucción y desarrollo profesional de alta calidad destinados a (...) directores;
- d. Ofrecer información pertinente y actualizada sobre temas que atañen a los directores;
- e. Atraer asociados de alto nivel y mantener su lealtad y entusiasmo;
- f. Fomentar la adopción de códigos de conducta y de ética;
- g. Forjar alianzas estratégicas con organizaciones clave;
- h. Colaborar con agentes de reconocida trayectoria a los que le cabe un papel importante en la modernización de las prácticas de gobierno corporativo en el país.

IV. Actividades básicas

Las principales actividades del instituto son las que se indican a continuación:

Programa de asociados

El instituto invita a inscribirse como asociados a todos los directores y directorios que hayan asistido al

seminario de orientación sobre gobierno corporativo, así como también a personal de alto rango que demuestre interés en mejorar las prácticas de gobierno corporativo. También pueden ingresar como asociados los miembros de grupos profesionales importantes a los que les cabe un papel clave en el mejoramiento del gobierno corporativo, tales como periodistas especializados en temas comerciales, auditores, analistas financieros, etcétera (...)

Programa de capacitación

El instituto dicta un seminario de orientación sobre gobierno corporativo destinado a directores de empresas y también ofrece el mismo seminario a otros profesionales que se desempeñan como agentes de reconocida trayectoria en el campo del gobierno corporativo.

También se ofrecen cursos de especialización sobre comités de auditoría, comités de gestión de riesgos, comités de gestión y cuestiones financieras (cálculo financiero) destinados a directores. Además, se está preparando un curso básico sobre la función del directorio que comenzará a dictarse en el segundo trimestre de 2004 (...)

Programa de habilitación

El instituto ha puesto en marcha un programa de habilitación en gobierno corporativo (...)

Este programa está destinado, principalmente, a directores de empresas pero también pueden asistir otros profesionales pertenecientes a grupos que cumplen un papel importante como agentes de reconocida trayectoria en el campo del gobierno corporativo.

Estos grupos incluyen, entre otros, a periodistas, auditores, analistas financieros, abogados de empresas, secretarios de compañías y jueces de tribunales especializados.

El principal objetivo del programa es profesionalizar las prácticas de los miembros del directorio.

El programa incluye los siguientes componentes principales:

- a. Un seminario de orientación, que proporciona una introducción general y conocimientos básicos sobre la profesionalización del directorio y el gobierno corporativo moderno.
- b. Un curso básico, que está integrado por tres módulos y se concentra en la función del directorio y las cuestiones clave que se le plantean. Cada módulo tiene una duración de un día y medio.
- c. Precalificación para ser aceptado como miembro, que incluye la presentación de una iniciativa satisfactoria sobre mejoramiento del gobierno corporativo.
- d. Resultado positivo de una entrevista para determinar si el postulante está identificado con la ética profesional y la educación permanente.

Las personas que asistan al curso de orientación o los cursos especiales serán invitadas a convertirse en asociados del instituto mientras que aquéllas que completen los cuatro componentes del programa recibirán un diploma de Directores Profesionales y serán invitadas a convertirse en miembros del instituto (...)

Actividades a favor de la reforma de políticas

En estrecha cooperación con otros grupos que promueven reformas, y con organismos públicos, así como con empresas y otras organizaciones de la sociedad civil, el instituto interviene en la formulación y promoción de un programa de reforma en materia de gobierno corporativo (...)

Redes internacionales, de investigación y de consulta

Junto con los institutos que forman parte de su red de socios, el instituto promueve activamente la investigación y el desarrollo de materiales de capacitación para directores de empresas y otros profesionales comprometidos con la práctica del gobierno corporativo moderno. El instituto organiza

foros de directores, mesas redondas, videoconferencias regionales y conferencias anuales para mantener a sus asociados y miembros actualizados respecto de las tendencias regionales y mundiales y las mejores prácticas de gobierno corporativo.

También con sus socios, el instituto presta asistencia a bancos y otras empresas a través de un programa de mejoramiento del gobierno corporativo.

V. Estrategia empresarial

Declaración con respecto al posicionamiento

El instituto es la organización profesional de directores de empresas más importante del país.

Su principal actividad consiste en atraer asociados y conservarlos, ofreciéndoles los mejores servicios posibles con el propósito específico de satisfacer sus necesidades profesionales en cuanto directores de empresas. Asimismo, contribuye a promover la reforma en materia de gobierno corporativo (...)

Es una organización con una estructura de gestión independiente y trabaja con empeño para ejercer influencia respecto de las cuestiones relacionadas con los directores y las tendencias en materia de gestión.

Principales atributos de los servicios

El instituto prestará servicios a sus asociados de la manera más profesional posible y observando las normas de calidad más elevadas.

Sus programas de capacitación, así como sus esfuerzos en pos de la reforma y la promoción, darán testimonio de su credibilidad e independencia intelectual. El contenido de esas actividades debe ser sumamente pertinente y, en la medida de lo posible, de avanzada. No obstante, también debería realizarse un esfuerzo consciente por “contextualizar” las cuestiones para que puedan aplicarse mejor a las circunstancias locales y, consiguientemente, sean más realistas para las personas involucradas.

Liderazgo intelectual en cuestiones relativas a la función del directorio y al gobierno corporativo

Un aspecto fundamental de la estrategia es que el instituto asuma el papel de líder intelectual en cuestiones relativas a la función del directorio y al gobierno corporativo moderno. Como tal, tendrá un nivel de capacidad de investigación y desarrollo sólido y comparable al internacional.

Como complemento, el instituto deberá tener un sólido conjunto de facilitadores bien entrenados y muy competentes que estén plenamente identificados con el instituto y sus programas de capacitación. Además de ser competentes y tener experiencia en cuestiones técnicas, estos facilitadores también deben estar altamente motivados y capacitados. Asimismo, se espera que estén familiarizados con los conceptos básicos de la educación para adultos y puedan dirigir y facilitar eficazmente las sesiones de capacitación.

a. Investigación y desarrollo de casos

El instituto trabaja con empeño para fortalecer su propia capacidad de investigación que le permitirá, principalmente, elaborar planes de estudio, programas de capacitación, estudios de casos, códigos de conducta para directores, informes técnicos, publicaciones y otros materiales didácticos e informes sobre políticas conexas (...)

b. Desarrollo del cuerpo docente

El cuerpo docente estará conformado por una combinación de académicos y directores en ejercicio que sean especialistas en sus respectivos campos. Si bien predominarán estos últimos, la jerarquía de los integrantes del cuerpo docente permitirá impartir capacitación de alta calidad. Para complementar el desarrollo de los docentes propios y mantenerse al tanto de los últimos adelantos internacionales relacionados con las facultades del directorio y el gobierno corporativo, el instituto seguirá coordinando y concertando acuerdos con organismos multilaterales tales como el Banco Mundial, AusAID y USAID.

El objetivo es obtener donaciones/financiamiento para programas locales e internacionales de capacitación y desarrollo del cuerpo docente.

El instituto está trabajando con empeño para lograr que 40 personas asistan a un programa de "formación para instructores" a principios de 2004 (...)

Sistema de información

A los efectos de la eficiencia y la eficacia, el instituto requerirá una estructura de tecnología de la información de última generación que le permita gestionar sus sistemas internos y externos en consonancia con las normas óptimas.

El sistema de tecnología de la información debería ser apto para satisfacer (...) sus requisitos administrativos y financieros (por ejemplo, nómina de sueldos, base de datos de asociados), así como sus necesidades en materia de capacitación y promoción (por ejemplo, centro virtual de recursos, sitio web).

VI. Estrategia de comercialización

La estrategia primordial consistirá en vender el (...) programa de asociados (...) y los cursos de capacitación a diversos sectores (bancos, empresas que cotizan en bolsa, empresas familiares) concentrando la atención en los primeros 30 ó 40 grupos comerciales e industriales.

Para reforzar estos esfuerzos de comercialización, se llevarán a cabo debates en mesa redonda y se publicarán informes realizados por los comités sobre entre cuatro y seis cuestiones que sean de gran interés para los directores.

Cursos de orientación sobre gobierno corporativo

Los programas de orientación sobre gobierno corporativo serán ofrecidos activamente a empresas que cotizan en bolsa, compañías de seguros, compañías de ventas por adelantado (pre-need) y otras sociedades no bancarias que, debido a la naturaleza de sus actividades, sean depositarias de la confianza del público (...)

Cada sesión de orientación finalizará con un ejercicio de autoevaluación del gobierno corporativo, que servirá como base para determinar las prácticas de gobierno corporativo del cliente que se han de utilizar como punto de referencia para realizar un seguimiento de sus progresos (...)

Cursos de especialización

Inicialmente, los cursos de especialización están destinados a las personas que completaron el curso de orientación el año pasado y se ofrecen como un complemento del mismo. Más adelante, estarán a disposición de los grandes grupos comerciales e industriales tan pronto como sus directores terminen el seminario de orientación (...)

A fin de profundizar y reforzar estos cursos, el instituto, en cooperación con su socio, organizará videoconferencias sobre cuatro temas relacionados con comités de auditoría, comités de gestión de riesgos, comités de gestión y cuestiones financieras. Se invitará a participar en las videoconferencias a miembros de la National Association of Company Directors (NACD) así como a otros especialistas en las esferas antes mencionadas.

Incremento del número de asociados

En 2003, se pondrá el acento en las empresas locales. El presidente y el director ejecutivo del instituto llamarán personalmente a los directivos de cada una de ellas para invitarlos a inscribir a todos los miembros de sus directorios como asociados del instituto.

Además de las llamadas, se están enviando invitaciones a personas físicas y jurídicas que han participado en seminarios, mesas redondas, sesiones de trabajo y conferencias abiertas del instituto. Como complemento de esta medida, los amigos y asociados iniciales del instituto también están extendiendo invitaciones.

En los próximos tres años, se prevé alcanzar el número de asociados que se indica a continuación.

AÑO	NUEVOS	TOTAL ACUMULADO
1	200	200
2	200	400
3	400	800

Se recomendará e instará a todos los miembros a realizar algunos de los cursos de especialización de un día de duración, el programa para directores de empresas, que es más completo y tiene un nivel más elevado, y otras actividades que se han de organizar.

Mesas redondas

La experiencia recogida hasta el presente señala que las mesas redondas han sido muy eficaces para generar interés por el programa de asociados y los cursos de capacitación.

El ámbito personal y amistoso que se ofrece a grupos relativamente pequeños de directores de empresas para que se reúnan a escuchar y responder a las presentaciones que realizan especialistas de renombre sobre diversos temas de dirección y gestión ha demostrado ser un medio muy eficaz para vender los servicios del instituto.

En este sentido, el instituto solicitará la colaboración del Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo y el Instituto del Banco Mundial para producir un conjunto de breves vídeos en los que intervendrían importantes especialistas en diversos aspectos del gobierno corporativo y, cuando sea posible, para incorporar especialistas (...)

Programa de comercialización

El programa de comercialización será integral e incluirá una campaña postal directa y una oficina de conferenciantes en la que el presidente, el director ejecutivo y algunos asociados realizarán presentaciones sobre el instituto y sus programas ante diversos grupos. Se utilizarán folletos, hojas informativas, mensajes y presentaciones promocionales, que en todos los casos serán de excelente calidad pues se emplearán diseñadores, ilustradores y redactores profesionales.

a. Publicidad institucional y promocional

El instituto ya ha puesto en marcha una campaña de relaciones públicas institucionales y de publicidad promocional (...)

b. Sitio web

El instituto deberá desarrollar y mantener un sitio web moderno, interactivo y de fácil acceso y uso, con contenido pertinente que se actualizará constantemente.

El sitio web se diseñará de manera tal que sirva como una importante herramienta para promocionar los productos y servicios del instituto. También permitirá respaldar los programas de capacitación y un programa de aprendizaje a distancia o de capacitación por correspondencia.

El sitio web contendrá siempre la información más reciente sobre el instituto y sus servicios. Será el medio a través del que se comunicarán las actividades en marcha, los ofrecimientos y otros tipos de información a los asociados.

También servirá como portal del centro virtual de recursos, donde se publicará información pertinente acerca de la función del directorio, el gobierno corporativo y otros temas conexos.

VII. Publicaciones

Informes elaborados por comités

La preparación de los materiales para un tema específico será encomendada a un comité de trabajo, que también será el encargado de presentar ese tema durante un curso especial. El comité estará integrado por cuatro o cinco personas, de las cuales dos o tres pertenecerán al instituto, una a una institución social y otra a una entidad reguladora (...). A continuación se solicitará a otro comité, integrado por personas notables de alto perfil con especial interés en los temas seleccionados, que se expida acerca del contenido y los materiales preparados por el comité de trabajo y, sobre la base de su experiencia y perspectiva, recomiende mejoras.

Los materiales se mejorarán constantemente a través de otras ofertas de cursos y/o mesas redondas realizadas regularmente donde éstos serán probados y validados (...)

Para 2003, los temas especiales son:

1. Comité de auditoría
2. Comité de gestión de riesgos
3. Comité de gestión
4. Cuestiones financieras y cálculo financiero para directores
5. Cuestiones relativas a la gestión para empresas familiares
6. Remuneración de los directores

Otras publicaciones

El instituto también distribuirá otras publicaciones, entre ellas informes, boletines, folletos y volantes, que si bien en algunos casos se pondrán a disposición del público en general, en su mayoría estarán destinados a asociados y miembros del instituto y a los principales grupos de empresas y entidades reguladoras (...)

VIII. Recursos humanos

a. Administración

Presidente y principal funcionario ejecutivo
Asesor sobre cuestiones académicas y de políticas
Asesor sobre cuestiones administrativas/financieras
Asesores en materia de comercialización
y relaciones institucionales

1. Tres empresarios de renombre ayudarán al instituto a forjar y profundizar sus relaciones con diversos grupos de clientes (...)

Se prevé que ayudarán al presidente y al director ejecutivo a gestionar las relaciones del instituto con los principales dirigentes y organizaciones empresariales. Contarán con la colaboración de un oficial de comercialización a tiempo completo.

Director ejecutivo (...)

Consultor sobre eventos especiales
y comunicaciones (...)

b. Personal de apoyo

A fin de reducir los gastos generales a un mínimo sin menoscabar la eficiencia, el instituto mantendrá una dotación pequeña de personal calificado y adecuadamente capacitado que desempeñará múltiples funciones.

El grupo, encabezado por el oficial de administración y tesorería, estará integrado por los siguientes empleados:

2. Asistente de tecnología de la información/sistema de información para la administración
3. Contador
4. Asistente administrativo
5. Mensajero
6. Chofer

Toda vez que se requieran los servicios de personal adicional, éste se contratará a tiempo parcial mientras sea necesario (menos de seis meses).

c. Remuneración y prestaciones

Todos los empleados gozarán de las prestaciones básicas y los privilegios que establece la ley.

Los asesores recibirán montos nominales en calidad de honorarios.

El directorio determinará la remuneración y las prestaciones que han de recibir el presidente/principal funcionario ejecutivo, el director ejecutivo y la administración superior.

IX. Estructura de ingresos prevista

En el pasado, el financiamiento provino principalmente de los aportes de los fundadores (tiempo, conocimientos especializados, nombre y dinero), las contribuciones y los compromisos voluntarios de los asociados, así como de donaciones, y en 2002 de los servicios de capacitación.

El instituto implementará gradualmente el cobro de una cuota anual a sus asociados, como lo hacen las instituciones que cuentan con una base de asociados. Al cabo de tres años, se prevé que las cuotas cubrirán alrededor del 40% del presupuesto operativo (...)

La capacitación seguirá siendo una fuente importante de apoyo. Con el tiempo, los ingresos en ese concepto cubrirán alrededor del 40% del presupuesto operativo del instituto.

Los eventos especiales que se organizaron permitieron recuperar los gastos o han dado lugar a donaciones y contribuciones especiales de donantes y de instituciones y fundaciones de asistencia. Si bien se prevé que seguirán generando algunas corrientes de ingresos, con el tiempo la contribución neta de los eventos al presupuesto operativo se reducirá al 10%.

De acuerdo con lo previsto, los servicios especiales, como las clases tutoriales y los servicios de consultoría, permitirán cubrir, en el futuro, por lo menos el 10% de los gastos operativos (...)

[En el plan se detallan a continuación las metas específicas, que incluyen aumentar el número de asociados y ampliar el alcance de los programas de capacitación].

ANEXO 3. ANÁLISIS PEST Y SWOT

El análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) es una herramienta para analizar el mercado teniendo en cuenta cuatro aspectos:

- Aspectos políticos (P), que incluyen las leyes y reglamentaciones formales —ley de sociedades, reglamentaciones de títulos valores y reglas de cotización— y factores informales tales como la demanda política de responsabilidad de las empresas.
 - Aspectos económicos (E), que afectan el poder adquisitivo de los beneficiarios y/o miembros potenciales y el costo de ofrecer programas de capacitación y otras actividades, e incluyen cuestiones tales como el crecimiento económico y las tasas de inflación y de interés.
 - Aspectos sociales (S), que afectan el número y las necesidades de los beneficiarios y/o miembros potenciales, como por ejemplo los cambios de actitud respecto de la importancia de un acertado gobierno corporativo y la necesidad de que los directores se desarrollen profesionalmente.
 - Aspectos tecnológicos (T), entre ellos las tecnologías de la información que permiten impartir capacitación a través de programas de aprendizaje a distancia.
- Los puntos fuertes son los recursos y las capacidades que pueden ofrecer una ventaja competitiva e incluyen la reputación, la idoneidad, los conocimientos y la influencia en el mundo del gobierno corporativo.
 - Los puntos débiles son por definición la carencia de puntos fuertes específicos, por ejemplo, la falta de financiamiento o la falta de instructores calificados.
 - Las oportunidades son las esferas potencialmente nuevas para el crecimiento, como una nueva reglamentación que incide en los informes financieros de las empresas o un aumento de la demanda de directores no ejecutivos competentes.
 - Las amenazas son cambios externos que podrían tener un efecto negativo en el crecimiento, por ejemplo, el desinterés de los directores por lograr un mayor grado de desarrollo profesional.

Luego, el análisis PEST de base amplia puede combinarse con información más específica sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades y amenazas del mercado. Este estudio se denomina análisis SWOT, por su sigla en inglés.

ANEXO 4. FUENTES DE FINANCIAMIENTO INICIAL

**ALGUNAS ORGANIZACIONES QUE CONCEDEN DONACIONES
Y PROPORCIONAN ASISTENCIA TÉCNICA PARA PROPICIAR
EL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO**

ORGANIZACIÓN	SITIO WEB
AFD (Francia)	www.afd.fr
Africa Capacity Building Foundation	www.acbf-pact.org
AusAID (Australia)	www.ausaid.gov.au
Banco Asiático de Desarrollo	www.adb.org
Banco Interamericano de Desarrollo	www.iadb.org
Banco Islámico de Desarrollo	www.isdb.org
Banco Mundial	www.worldbank.org
BERF (Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento)	www.ebrd.org
CIDA (Canadá)	www.acdi-cida.gc.ca
CIPE	www.cipe.org
Comisión Europea	www.europa.eu.int/comm/index_en.htm
Corporación Financiera Internacional	www.ifc.org
DEZA/SDC (Suiza)	www.sdc.admin.ch
DFID (Reino Unido)	www.dfid.gov.uk
FIRST Initiative	www.Firstinitiative.org
Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo	www.gcgf.org
Fundación Ford	www.fordfound.org
GTZ (Alemania)	www.gtz.de/english
LUX-DEVELOPMENT (Luxemburgo)	www.lux-development.lu
NDA (Sudáfrica)	www.nda.org.za
Secretaría del Commonwealth	www.thecommonwealth.org
SIDA (Suecia)	www.sida.se
SNV (Países Bajos)	www.snvworld.org
USAID (Estados Unidos)	www.usaid.gov
Para consultar otras organizaciones, visite:	www.idealist.org

ANEXO 5. PROGRAMA DE DONACIONES

En la siguiente publicación, el Centro Internacional para la Empresa Privada describe la manera en que una organización de capacitación de directores puede solicitar una donación.

La misión del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE, por su sigla en inglés) es consolidar la democracia en todo el mundo a través de la promoción de la empresa privada y la reforma orientada al mercado.

El gobierno corporativo es una de las principales esferas de interés del CIPE como parte tanto de sus donaciones como de la asistencia técnica a asociaciones de empresas y grupos de expertos en países en desarrollo. El CIPE, creado en 1983, es una institución afiliada de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos que cuenta con el respaldo del National Endowment for Democracy y recibe apoyo adicional de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y de fundaciones privadas. Con profundas raíces en la comunidad mundial de empresas, el Centro adopta un enfoque claramente empresarial en sus actividades, que lo diferencia de otras organizaciones de desarrollo.

Sus conocimientos especializados sobre la reforma en materia de gobierno corporativo han contribuido al éxito de programas tales como: el Instituto Ruso de Directores (RID, por su sigla en inglés), la Alianza Estratégica de Empresas Comerciales (SABA) en Rumania, la Iniciativa sobre gobierno corporativo de Bulgaria, el Centro de Gobierno Corporativo en Kenya, la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia (Confecámaras) y, recientemente, la Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Asia y el Pacífico (...). Con ayuda de las donaciones del CIPE, éstos y otros programas han logrado promover iniciativas sobre gobierno corporativo en sus respectivas regiones. Para más información sobre éstos y otros programas, visite: www.cipe.org.

¿Qué debe hacer mi organización para solicitar una donación?

El CIPE concede donaciones a organizaciones que propiciarán el desarrollo del gobierno corporativo en países en desarrollo a través de la promoción de políticas, servicios empresariales y programas educativos. Normalmente, el importe de estas donaciones va de los US\$30.000 a los US\$70.000 y depende de los objetivos del programa. En las propuestas deben describirse las metas y los objetivos específicos del proyecto que puedan ser comprobados en lugar de solicitarse apoyo operativo o para investigación.

El programa de donaciones del CIPE ofrece tanto asistencia para la gestión como experiencia práctica. Como paso previo a la preparación de una propuesta completa, se recomienda a los solicitantes potenciales presentar un breve documento que contenga una explicación del proyecto propuesto. Al preparar las propuestas formales, los solicitantes deberían estudiar los criterios que se describen en las directrices sobre donaciones publicadas en el sitio web del CIPE (www.cipe.org) y seguir el formato cuidadosamente. Si bien para conceder la donación se tienen en cuenta varios criterios, los solicitantes deben incluir fondos de contrapartida de su propio presupuesto u otras fuentes de ingresos o bien ofrecer una razón de peso para que no se aplique este criterio (...)

COLABORADORES

Examen por los pares

Para elaborar esta herramienta y recabar las enseñanzas aprendidas en países en desarrollo y desarrollados por igual, el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo invitó a representantes de organizaciones de capacitación de directores de diversas regiones del mundo para que difundieran sus experiencias y analizaran los aspectos importantes y los desafíos relacionados con la creación de organizaciones de capacitación de directores. El Foro desea agradecer especialmente a las siguientes personas que contribuyeron a esta herramienta proporcionando materiales, ejemplos y amplios comentarios sobre la creación de organizaciones de capacitación de directores:

Colaboradores nacionales

Australia

Ian Dunlop,
Asesor sobre gestión y sostenibilidad
John Hall,
Instituto Australiano de Directores de Empresas
Pamela Murray-Jones,
Instituto Australiano de Directores de Empresas

Brasil

Heloisa Bedicks,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Bengt Hallqvist,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Leonardo Viegas,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Paulo Villares,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Canadá

Bernard Wilson,
Instituto de Directores de Empresas

Colombia

Paola Gutiérrez Valandía, Confecámaras

Estados Unidos

Roger Raber,
Asociación Nacional de Directores de Empresas
Alexandra Lajoux,
Asociación Nacional de Directores de Empresas

Filipinas

Jesús Estanislao,
Instituto de Directores de Empresas
Jonathan Juan Moreno,
Instituto de Directores de Empresas

Hong Kong

Carlye Tsui,
Instituto de Directores de Hong Kong

India

Sheela Bhide,
Ministerio de Hacienda y Relaciones Empresariales
N. Balasubramanian,
Instituto Indio de Administración de Bangalore

Indonesia

Anugerah Pekerti,
Instituto de Dirección de Empresas

Irlanda

Susan Thornber,
Instituto de Directores de Irlanda

Kenya

Karugor Gatamah,
Centro de Gobierno Corporativo

Nueva Zelanda

David Newman,
Instituto de Directores, Nueva Zelanda

Reino Unido

Philippa Foster Back,
Instituto de Ética Empresarial
Alan Morkel,
Instituto de Directores, Reino Unido

Rusia

Igor Belikov,
Instituto Ruso de Directores
Alexander Ikonnikov,
Asociación Independiente de Directores

Sudáfrica

Richard Wilkinson,
Instituto de Directores de África meridional

Turquía

Melsa Ararat,
Foro de Gobierno Corporativo, Turquía

Zambia

Patrick Chisanga,
Instituto de Directores, Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Instituto de Directores, Zimbabwe

Colaboradores internacionales

Alexander Berg,
Grupo del Banco Mundial
Geoffrey Bowes,
Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth
Michael Gillibrand,
Secretaría del Commonwealth
Darrin Hartzler,
Corporación Financiera Internacional
Florencio López de Silanes,
Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale
Mike Lubrano,
Corporación Financiera Internacional
Alyssa Machold,
Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo
Anne Molyneux,
CS International
Behdad Nowroozi,
Grupo del Banco Mundial
Djordjija Petkoski,
Instituto del Banco Mundial
Sue Rutledge,
Grupo del Banco Mundial
John Sullivan,
Centro Internacional para la Empresa Privada

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

Oficial del proyecto

Marie-Laurence Guy, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

Consultores

Chris Pierce, Instituto de Directores, Reino Unido
Kerrie Waring, Instituto de Directores, Reino Unido

Editores

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts
Nancy Morrison, Falls Church, Virginia

Diseño gráfico

Studio Grafik, Herndon, Virginia

Impresión

Upstate Litho, Rochester, Nueva York

Fecha de reimpresión: 27 de abril

MasterPrint, Inc.



Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433, EE.UU.

Teléfono:
+1 (202) 458-1857
Fax:
+1 (202) 522-7588

Internet:
www.gcgf.org
Correo electrónico:
cgsecretariat@ifc.org

IMPRESO EN PAPEL RECICLADO

2

ESTRUCTURACIÓN

MÓDULO 2

CREACIÓN DE ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

MÓDULO 2

Estructuración



Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

HERRAMIENTA 1

Creación

de organizaciones

de capacitación

de directores



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

M Ó D U L O 2

Estructuración



© 2003 Banco Internacional
de Reconstrucción y Fomento/
Banco Mundial
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433

Reservados todos los derechos.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Banco Mundial alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes del mismo para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir o crear publicaciones derivadas de la presente. Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito del Banco Mundial.

Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

o bien a:

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Fax: +1 978-750-4470*

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Fax: +1 202-522-2422*

Estructuración

La estructura y los estatutos que adopte una organización de capacitación de directores dependerán en gran medida de los objetivos de la entidad, de su naturaleza jurídica, de los requisitos jurídicos imperantes en el país y de que se trate o no de una organización constituida por miembros. Los ejemplos que se presentan en este módulo brindarán orientación a las organizaciones incipientes y a las ya establecidas que procuren perfeccionar sus estructuras de gobierno.

CONTENIDO DEL MÓDULO

En el presente módulo se analizan los principales pasos que debe dar la organización para establecer y desarrollar su estructura, de la que forman parte el órgano rector (consejo de administración) y el equipo gerencial que dirigirá las operaciones encaminadas al cumplimiento de la misión de la organización.

También se proporciona orientación para redactar los principales instrumentos constitutivos de la organización, tales como su Carta (Convenio Constitutivo) y otros documentos que establecen las normas y principios en cuyo marco ha de operar la organización.

En este módulo se analizan:

- Los cometidos y las responsabilidades del órgano rector de la organización
- Los cargos clave existentes en el órgano rector o consejo
- Los cargos clave de personal
- El contenido de la Carta (Convenio Constitutivo) de la organización
- La manera de redactar un código de ética y un código de conducta

TÉRMINOS COMÚNMENTE UTILIZADOS EN ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES

ÓRGANO RECTOR	Estructura elegida para regir los asuntos de la organización. A menos que ésta se constituya como fondo fiduciario o sea una afiliada de una organización establecida, el órgano rector generalmente se denomina consejo de administración. Éste está formado por directores, a los que a veces se denomina miembros del consejo. Según el marco jurídico en que opere la organización, el consejo de administración puede establecerse como órgano unitario u operar en dos planos.
CARTA	En la Carta, Convenio Constitutivo o prospecto, que es el principal documento fundacional de la organización, se describe la naturaleza jurídica de la organización, su misión, sus objetivos y su estructura orgánica.
PRINCIPAL FUNCIONARIO EJECUTIVO	En toda organización hay al menos una persona que dirige al personal y se encarga de supervisar las operaciones; en general se le conoce como presidente, director ejecutivo, administrador jefe, gerente general o principal funcionario ejecutivo. Trabaja en estrecha relación con el órgano rector (generalmente el consejo) y con órganos asesores, y es responsable de la ejecución de los planes y políticas estratégicos de la organización.
DIRECTORES EJECUTIVOS	Son los miembros del consejo que tienen calidad de funcionarios de la organización y participan activamente en la administración de ésta; por ejemplo, el principal funcionario ejecutivo, el principal funcionario financiero (director de finanzas) o el asesor jurídico (secretario).
DIRECTORES NO EJECUTIVOS	Son los miembros del consejo que no forman parte del personal de la organización ni intervienen en la administración cotidiana de la misma. También se les da el nombre de directores “independientes” o “externos”.

ESTABLECIMIENTO DEL ÓRGANO RECTOR

Una vez que la organización se ha registrado conforme a las normas de procedimiento locales y ha obtenido el financiamiento básico, es probable que sus fundadores establezcan el órgano rector, que en la mayoría de los casos consiste en un consejo de administración. Tanto en la fase de iniciación como en la operativa, dicho órgano contribuye a fijar la orientación que debe adoptar la organización y planificar la manera de encaminarla hacia sus objetivos. El órgano rector también cumple un papel esencial de seguimiento del desempeño de la organización, la salvaguardia de su reputación y la adopción de medidas que permitan alcanzar sus metas. En muchas organizaciones sin fines de lucro, es frecuente que se encomiende a los miembros del consejo recoger fondos, aumentar la visibilidad pública de la organización y reclutar nuevos miembros.

En el MÓDULO 1, PUNTO DE PARTIDA, aparece información sobre los primeros pasos que han de darse para poner en marcha una organización de capacitación de directores.

Las mejores prácticas

Los requisitos jurídicos sobre la manera de establecer la estructura de gobierno de la organización varían de un país a otro y dependen del tipo de organización que se establece. En la mayoría de los casos, las organizaciones de capacitación de directores tienen un consejo de administración. En otros casos —si la organización se establece como una unidad de otra de mayor escala, como una bolsa de valores, o como asociación o fideicomiso, por ejemplo— tienen una estructura de gobierno diferente. Sea cual fuere la forma que se dé al órgano rector, la observancia de las mejores prácticas establecidas puede contribuir a garantizar a la organización una exitosa orientación estratégica. Los principios de las mejores prácticas de un órgano rector que funciona adecuadamente son siempre la eficacia, la rendición de cuentas y la transparencia:

- **Eficacia.** El consejo orienta a la organización, fomenta el espíritu de empresa y promueve decisiones atinadas; todo ello combinado con un control prudente en la dirección de la organización para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. El consejo debe siempre empeñarse en servir los intereses supremos de la organización en conjunto.
- **Rendición de cuentas.** El consejo de administración es responsable frente a los socios que aportan financiamiento (y frente a los miembros, cuando corresponde), teniendo en cuenta al mismo tiempo los intereses de todas las partes interesadas. Su actuación debe regirse por todas las leyes aplicables. Los miembros del consejo deben tener presentes sus obligaciones y responsabilidades legales. Además, como la misión de una organización de capacitación de directores consiste en mejorar las prácticas de gobierno de la institución toda, los directores deben procurar que su conducta cumpla los más altos criterios de integridad. Deben actuar de buena fe, obtener toda la información necesaria y promover los supremos intereses de la organización toda.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Qué principios rectores darán
eficacia al órgano rector de su
organización? ¿Transparencia?
¿Rendición de cuentas?*

- *Transparencia.* Debe existir suficiente transparencia en cuanto a las actividades del consejo de administración como garantía para que la organización inspire confianza. El consejo es responsable de mantener una comunicación plena con los socios que aportan financiamiento, los miembros (si corresponde) y los interesados pertinentes, por ejemplo, los funcionarios.

El órgano rector o consejo de administración de una organización de capacitación de directores debe tener presentes también sus obligaciones y responsabilidades legales, que varían de un país a otro.

El órgano rector debe reunirse a intervalos regulares, generalmente entre tres y seis veces por año; en una organización incipiente puede reunirse con más frecuencia, para que la organización no se desvíe de sus objetivos. Las siguientes son algunas de las responsabilidades y obligaciones del órgano rector:

- Establecer la visión, la misión y los valores de la organización
- Brindar orientación estratégica estableciendo objetivos de desempeño, evaluar los riesgos y examinar los presupuestos anuales y los planes de negocios
- Realizar el seguimiento del desempeño de la organización
- Realizar el seguimiento de la calidad de las actividades y servicios de la organización
- Identificar y sustituir a funcionarios clave si es necesario
- Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad e información de la organización
- Designar a un auditor independiente
- Garantizar un proceso formal y transparente de designación de miembros del consejo de administración
- Si corresponde, revisar la remuneración de los funcionarios clave y de los miembros del consejo de administración
- Manejar y dar a conocer potenciales conflictos de intereses de la administración, los miembros del consejo, los socios que aportan financiamiento y otros interesados
- Convocar a la asamblea general anual

También es esencial que los miembros o representantes del órgano rector ayuden a:

- Captar fondos
- Crear conciencia
- Fortalecer la reputación de la organización
- Contribuir a aumentar el número de miembros
- Representar los intereses de los miembros de la organización y otros interesados
- Respalda la observancia de las normas y el cumplimiento de las perspectivas de políticas de la organización

LA ASAMBLEA GENERAL ANUAL

En la asamblea general anual, los socios que aportan financiamiento y/o los miembros de la organización habitualmente:

- Examinan el informe anual, incluidos los estados financieros y no financieros de la organización (véase el MÓDULO 5: CONTROL)
- Designan al auditor independiente o prorrogan su designación por un año
- Eligen o reeligen a los miembros del órgano rector
- Pasan revista al desempeño de la organización
- Deliberan sobre cualquier otro asunto incluido en la agenda

Debe notificarse con amplia anticipación a los socios que aportan financiamiento y/o miembros la fecha de la asamblea anual y los temas que en ella han de tratarse. Habitualmente la organización les remite la notificación no menos de 21 días antes de la reunión. Esos socios deben estar facultados para proponer temas para el debate y el órgano rector o consejo debe tener la obligación de responder a sus preguntas. *(En el Anexo 1 aparece un modelo de notificación de una asamblea general anual de una organización basada en miembros).*

Composición del órgano rector

El número de miembros del órgano rector o consejo de administración no debe ser tan grande que el órgano se vuelva inmanejable, ni tan pequeño que carezca de independencia o perspectiva. Algunas organizaciones de capacitación de directores consideran adecuado un consejo de siete a 15 miembros. Los miembros del consejo suelen ocupar sus cargos durante dos períodos trienales. En algunos casos, una organización puede considerar conveniente invitar a un miembro del consejo a prestar servicios más allá del vencimiento del término establecido. En esos casos, esos miembros del consejo en general son reelectos una vez por año.

Para poder cumplir eficazmente sus cometidos, el órgano rector no sólo debe tener acceso a información exacta y pertinente sobre el desempeño de la organización, sino además estar en condiciones de pronunciarse en forma independiente sobre la cuestión de si la administración y los funcionarios están promoviendo en la mayor medida posible el desarrollo de la organización. Por lo tanto, es importante que los fundadores de la organización provean el nombramiento de miembros del consejo de administración que no sean funcionarios de la organización ni participen en los aspectos cotidianos de su administración. En contraposición con los directores ejecutivos o gerentes, que son funcionarios de la organización, en cuya administración participan activamente, los directores no ejecutivos o miembros del consejo de administración pueden estar en mejores condiciones

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Qué tipo de experiencia técnica deben poder aportar los miembros no ejecutivos del consejo?

para evaluar la cuestión de si la organización está adoptando las medidas apropiadas para alcanzar sus objetivos y mantener elevadas normas de conducta.

Los directores no ejecutivos no deben mantener conflictos de intereses con la organización ni sus negocios y deben estar identificados con los objetivos de la organización. Es una de las mejores prácticas comunes que no se designe como miembro del consejo a más de una persona proveniente de la misma organización externa. Esos miembros pueden seleccionarse entre los socios que aportan financiamiento o provenir de ámbitos ajenos a la organización. Habitualmente las organizaciones basadas en la incorporación de miembros seleccionan a sus directores no ejecutivos entre sus miembros. Suele invitarse a integrar el órgano rector de la organización a personas poseedoras de especial experiencia o reputación en cierta esfera que revista importancia para la organización; por ejemplo, asuntos financieros, planificación estratégica, cuestiones de gobierno corporativo o elaboración de planes de estudio.

Es probable que los miembros del órgano rector poseedores de las siguientes cualidades profesionales sean los más útiles para encaminar a la organización hacia el logro de sus objetivos de largo plazo:

- Sólido criterio, acompañado de competencia probada y un adecuado historial
- Mente inquisitiva, apta para formular preguntas inteligentes, debatir los temas en forma constructiva, realizar severos cuestionamientos y adoptar decisiones en forma desapasionada
- Capacidad de formular recomendaciones y asesorar al consejo de administración en sus ámbitos de experiencia técnica individuales
- Capacidad de abordar los temas en forma proactiva, orientada hacia el logro de soluciones
- Capacidad de dedicar tiempo suficiente a sus cometidos
- Identificación con la misión y los objetivos de la organización
- Adecuado conocimiento de los temas de gobierno corporativo
- Un modelo de conducta para los miembros o los directores en general

INTEGRACIÓN DEL ÓRGANO RECTOR

El consejo de administración ideal debería:

- Reunir a los interesados que respalden a la organización
- Estar formado por directores destacados, poseedores de integridad e identificados con los objetivos de la organización
- Contar con miembros que no estén afectados por conflictos de intereses
- Incluir miembros ejecutivos y no ejecutivos
- Representar adecuadamente los intereses de todos los beneficiarios y/o miembros de la organización
- Hacer efectiva la independencia global de la organización para que ésta pueda cumplir sus objetivos

La mayoría de las organizaciones incipientes no podrán remunerar a los miembros del órgano rector por su aporte al desarrollo de la organización, que necesitará el grueso de sus fondos para cubrir costos operativos y llevar a cabo sus actividades. En la mayoría de los casos, los miembros del consejo conciben sus aportes a la misión y a los objetivos de una organización de capacitación de directores como importantes y generadores de prestigio, y están dispuestos a ofrecer su tiempo con carácter voluntario. En algunos casos, los socios que aportan financiamiento remuneran a los miembros del órgano rector que los representan.

EJEMPLOS DE ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

BRASIL

El consejo de administración del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa está formado por nueve miembros, todos los cuales trabajan en forma voluntaria. Normalmente se reúne seis veces por año y puede hacerlo con mayor frecuencia si las circunstancias lo requieren. Inicialmente se reúne en sesión ejecutiva, sin que esté presente ningún miembro de la administración, para poder evaluar el desempeño de la administración. El principal funcionario ejecutivo y con frecuencia el secretario ejecutivo y el tesorero asisten en general al resto de la reunión, que comúnmente dura tres horas. El presidente del consejo informa luego a cada uno de los gerentes el contenido de los debates realizados en la sesión ejecutiva.

KENYA

El consejo de administración del Centro de Gobierno Corporativo de Kenya está formado por 11 directores no ejecutivos y un director ejecutivo, que es el principal funcionario ejecutivo de la organización. El presidente del consejo es un director no ejecutivo. Otros directores no ejecutivos son un contador, abogados, ejecutivos de negocios, un representante del Gobierno y un representante sindical.

Continúa en la próxima página.

EJEMPLOS DE ESTRUCTURAS DE GOBIERNO (CONTINUACIÓN)

NUEVA ZELANDIA

El Consejo (directorio) Nacional del Instituto de Directores de Nueva Zelanda está formado por un presidente no ejecutivo, un vicepresidente no ejecutivo y siete miembros no ejecutivos. Los nueve integrantes del consejo son miembros del instituto y no reciben remuneración por sus servicios. El presidente orienta la conducta del consejo y sus relaciones con los miembros de la entidad y con otros interesados, y mantiene una estrecha relación profesional con el principal funcionario ejecutivo y con el equipo de administración. El convenio constitutivo del instituto rige los procedimientos de funcionamiento del consejo nacional, incluida la elección de los miembros del consejo.

TURQUÍA

El Foro de Gobierno Corporativo de Turquía tiene una estructura de dirección en dos planos. El primero consta de un consejo ejecutivo de tres miembros. Uno de ellos es el director ejecutivo del foro, que es un empleado que trabaja en régimen de dedicación exclusiva. Los otros dos son designados por las dos instituciones fundadoras del foro (la Universidad Sabanci y la Asociación de Industriales y Comerciantes de Turquía, o TUSIAD) y no cumplen funciones gerenciales en el foro. Su papel consiste en asesorar y respaldar al director ejecutivo para la ejecución del plan anual y facilitar la obtención de respaldo institucional de las dos organizaciones fundadoras.

El segundo plano se denomina junta supervisora. Se trata de un órgano autorregulado, formado por los presidentes de las dos organizaciones fundadoras y los dos representantes que ellas designen para el consejo ejecutivo. Los dos presidentes nombran de común acuerdo a un presidente de la junta, de carácter independiente (no pertenece a las organizaciones fundadoras). El director ejecutivo del foro se desempeña como secretario de la junta supervisora. Ésta puede tener hasta 11 miembros, pero siempre debe haber igual número de representantes académicos y empresariales. No existe un vicepresidente.

TEMA
DE REFLEXIÓN
*¿Qué requisitos debería poseer
el presidente? ¿Cómo debería
seleccionarse al presidente?*

Asignación de cargos esenciales

Al establecer el órgano rector de la organización, los fundadores de la misma deben asignar cuanto antes los cinco cargos esenciales siguientes:

- Presidente
- Principal funcionario ejecutivo de la organización
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretario

Presidente del consejo de administración

En la mayoría de las organizaciones es habitual que el presidente del órgano rector o consejo sea electo entre los miembros no ejecutivos del consejo por un término específico (frecuentemente de tres años). Aunque el principal funcionario ejecutivo puede prestar servicios en el consejo, se considera una práctica óptima que no lo presida. De ese modo se contribuye a preservar la independencia del consejo y se evita conferir excesivas potestades y facultades a una sola persona. En las organizaciones incipientes, el principal funcionario ejecutivo suele desempeñarse, de todos modos, como presidente del consejo y ésa es, por lo general, la modalidad imperante en las organizaciones sin fines de lucro.

Las siguientes son las funciones del presidente del consejo de administración:

- Hacer que las funciones y atribuciones del consejo sean claras y se comprendan sin dificultad.
- Orientar al consejo en la definición de los valores y la estrategia de la organización.
- Orientar al consejo en la adopción de importantes decisiones que afecten a la organización.
- Presidir todas las reuniones del consejo, concediendo tiempo suficiente para un debate completo de temas complicados o polémicos.
- Hacer que el consejo funcione eficazmente en todos los aspectos de sus cometidos y no realice una microgestión del equipo gerencial superior.
- Representar públicamente a la organización (junto con el principal ejecutivo) y hacer que los puntos de vista, recomendaciones y opiniones expresados en público por cualquier persona en nombre de la organización no se contrapongan con los de esta última.
- Disponer lo necesario (con la asistencia del principal ejecutivo y del secretario) para que todos los directores reciban información exacta, oportuna, apropiada y clara, incluidas las agendas de las reuniones del consejo.
- Promover una comunicación eficaz entre los directores ejecutivos y no ejecutivos, en las reuniones del consejo y en otros contextos.

TEMA
DE REFLEXIÓN
*¿Qué aptitudes y experiencia
debe tener un principal
funcionario ejecutivo?*

- Fiscalizar la composición y estructura del consejo examinando regularmente cuestiones tales como el número total de miembros del consejo y el equilibrio entre directores ejecutivos y no ejecutivos y entre edad, experiencia, aptitudes y personalidad de los directores. Si la composición y la estructura son inapropiadas, el presidente debe promover las reformas necesarias.
- Iniciar exámenes regulares del desempeño del consejo. *(En el Anexo 2 se presenta orientación para la evaluación del desempeño de un consejo).*
- Establecer un programa de introducción para los nuevos miembros del consejo.
- Procurar que los miembros del consejo traten de proseguir su desarrollo profesional.
- Hacer que todos los comités del consejo establecidos funcionen eficazmente.

Principal funcionario ejecutivo

El principal funcionario ejecutivo administra la organización y es responsable de velar por la adecuada y eficaz implementación de las decisiones adoptadas en el consejo de administración. Su papel cardinal consiste en poner en marcha la estrategia a largo plazo de la organización, realizando las siguientes actividades:

- Elaborar planes operativos estratégicos que reflejen los objetivos a más largo plazo y las prioridades establecidas por el consejo, y hacer que se deleguen en forma apropiada a los directores ejecutivos u otros miembros del equipo gerencial superior.
- Mantener con el presidente del consejo un diálogo continuo sobre los objetivos y el desempeño de la organización.
- Hacer que la administración y el resto del personal comprendan y acepten los objetivos operativos y las normas de desempeño.
- Realizar un estrecho seguimiento de los resultados operativos y financieros, comparándolos con los planes y presupuestos.
- Adoptar medidas correctivas cuando sea necesario y dar a conocer al consejo todo cambio significativo.
- Contratar un sólido equipo ejecutivo, conservarlo y promover su desarrollo profesional.

Vicepresidente

El cometido del vicepresidente consiste en ocupar el puesto del presidente en ausencia de éste (es decir cuando al presidente, por enfermedad, viajes u otras razones, no le sea posible asistir a una reunión). En un consejo de administración que funciona adecuadamente, el vicepresidente no accede automáticamente a la presidencia, sino que meses antes de la fecha de expiración del mandato del presidente, el consejo (o el comité de nominaciones, si lo hay) propone a un sucesor del presidente (y el potencial sucesor acepta o no la propuesta). Este procedimiento fortalece el proceso democrático y evita la situación embarazosa de tener que designar a un candidato predeterminado pese a que existe un candidato mejor calificado. (No obstante, una organización de capacitación de directores podría considerar que el cargo de vicepresidente, si bien no implica un avance automático en la jerarquía, crea condiciones apropiadas para la capacitación de próximo presidente). Idealmente, el presidente saliente asesora a su sucesor en los meses que preceden a la fecha en que ha de dejar el cargo.

Tesorero

El tesorero es responsable del adecuado mantenimiento de las cuentas y registros financieros de la organización y de una gestión prudente de los activos de la misma. Habitualmente se trata de un director no ejecutivo y debe poseer adecuadas aptitudes contables, así como experiencia en asuntos financieros. Una vez que la organización ha crecido, es probable que contrate a un director ejecutivo de finanzas para que se haga cargo de esas funciones. Si el consejo de administración mantiene el cargo de tesorero no ejecutivo, el director respectivo actuaría como asesor del director de finanzas y habitualmente presidiría el comité de auditoría.

Secretario

El secretario es responsable de que el consejo de administración observe procedimientos apropiados y de que la organización cumpla todas las leyes y reglamentos pertinentes. Su tarea primordial consiste en prestar servicios al consejo y a la organización asesorando en cuestiones jurídicas internas y manejando estas últimas. Convoca a reuniones del consejo conforme a los reglamentos aplicables y dispone lo necesario para que se levanten actas y se lleve un registro de asistencia.

Perfeccionamiento de la estructura del consejo de administración

A medida que la organización madura y se amplía, es probable que se perfeccione su estructura de gobierno. Por ejemplo, el consejo puede disponer el establecimiento de comités de seguimiento de actividades específicas o la creación de una junta asesora.

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Qué comités podrían ser más útiles para el consejo de su organización?

Comités del consejo de administración

Al igual que la mayoría de las organizaciones de mayor escala, una organización de capacitación de directores podría establecer comités de nominaciones y de auditoría. Dada la misión específica que cumple una organización de capacitación de directores, el consejo debería también considerar la posibilidad de establecer comités encargados de:

- Capacitación o desarrollo profesional, para supervisar los programas y planes de estudio existentes y orientar los cambios necesarios. Ese comité se encargaría del seguimiento de todos los aspectos de elaboración y actualización de los planes de estudio, haciendo que todos los cursos cumplan los criterios establecidos y que sus directores posean adecuadas calificaciones. Si la organización certifica a los participantes de los cursos, el comité debería realizar el seguimiento de ese programa y de eventuales quejas y procedimientos de apelaciones vinculados con las certificaciones y con el programa de capacitación.
- Captación de miembros, para controlar y elaborar la estrategia de captación de miembros.
- Buen gobierno corporativo, para estar al tanto de la evolución existente en esa esfera.

El consejo puede crear comités encargados de cualquier otro tema, como remuneraciones y comunicaciones. Aunque la organización aún no esté en condiciones de establecer esos comités, puede disponer que esos asuntos específicos se incluyan regularmente en la agenda de las sesiones del consejo.

Como cuestión de buena gestión deberían definirse claramente los cometidos y responsabilidades de cada comité. También deberían enunciarse otros asuntos, como el número de miembros de los comités, la designación de determinados miembros del consejo como miembros de comités y el número de miembros que deben estar presentes para que haya quórum. Idealmente debería revisarse una vez por año la composición de cada comité. *(En el Anexo 4 se resumen los principales cometidos de los comités de nominaciones y de auditoría).*

COMITÉS DEL CONSEJO: SUDÁFRICA

El consejo de administración del Instituto de Directores de África meridional posee los siguientes comités:

- Comité ejecutivo: consejo de administración
- Finanzas, auditoría, riesgos y remuneraciones
- Nominación
- Captación de miembros, relaciones públicas, publicaciones y formación de redes de contactos
- Sostenibilidad integrada: seguridad, salud y medio ambiente
- Gobierno corporativo
- Desarrollo profesional de directores

**TEMA
DE REFLEXIÓN**

¿Qué funciones debe cumplir y qué aptitudes debe poseer el equipo gerencial superior de su organización?

Junta asesora

Una organización de capacitación de directores puede asimismo establecer una junta asesora (o panel) para darse a conocer mejor a los interesados pertinentes y obtener el asesoramiento de diversos expertos. A diferencia del consejo de administración, la junta asesora no controla la organización ni posee facultades decisorias. Su papel consiste en respaldar la consecución de los objetivos generales de la organización, asesorar al consejo de administración sobre cuestiones estratégicas y ayudar a la organización a adquirir una buena reputación.

La junta asesora se encarga de:

- Asesorar al consejo de administración sobre toda modificación del Convenio Constitutivo (u otro documento rector) de la organización.
- Presentar contactos clave y “abrir puertas” para respaldar el desarrollo de la organización.
- Promover los intereses de la organización y actuar como embajador de la misma.
- Asesorar en todo asunto que a juicio del consejo haya de afectar sustancialmente a la naturaleza o al desarrollo de la organización.
- Actuar como órgano de consulta del consejo, en la medida en que se le solicite.

SELECCIÓN DEL PERSONAL SUPERIOR

Como ya se señaló en el presente módulo, la primera prioridad de la organización en cuanto a contratación de personal consiste en designar a un principal funcionario ejecutivo que se haga cargo de las operaciones cotidianas de la organización. A continuación se ofrecen breves descripciones de algunos de los restantes cargos de alto rango que sería conveniente que la organización asignara rápidamente. Una organización incipiente puede no estar en condiciones de financiar de inmediato los costos que implican todos esos cargos, por lo cual puede ser necesario que solicite a algunos gerentes que trabajen en régimen de dedicación parcial o se hagan cargo de más de una función (*en el Anexo 3 aparece un ejemplo de formulario de descripción de cargo y especificación personal*).

Jefe de actividades de capacitación

El cargo de jefe de actividades de capacitación es esencial en una organización cuya función primordial consiste en capacitar directores. El jefe de desarrollo profesional o director del programa de capacitación organiza una gama de cursos de capacitación, programas de desarrollo profesional y servicios para directores, incluidos los aspectos referentes a normas, certificación y acreditación. También se encarga de elaborar el plan de estudios, recopilar materiales de capacitación pertinentes y manejar el equipo de instructores.

Contabilidad

Uno de los primeros cargos que es preciso asignar en la organización es el de contador, aunque la persona contratada no trabaje en régimen de dedicación exclusiva, o cumpla otra tarea. Una vez adecuadamente establecida la organización, es sumamente probable que se cree un departamento financiero.

Funcionario de relaciones públicas

El funcionario de relaciones públicas se encarga de hacer conocer mejor a la organización, no sólo en la comunidad empresarial sino también en los medios de difusión y entre los líderes de la opinión pública, dentro y fuera del Gobierno. Habitualmente una organización incipiente no puede permitirse la contratación de un funcionario de relaciones públicas. El principal funcionario ejecutivo y el presidente del consejo de administración están en condiciones de hacerse cargo de las funciones de relaciones públicas.

Jefe de conferencias y reuniones

El jefe de conferencias y reuniones maneja las conferencias, reuniones y otras funciones que la organización lleve a cabo para sus miembros y/o interesados. También administra las instalaciones de la organización y se ocupa del arrendamiento de salas de reuniones y servicios de alimentos que la organización necesite para las referidas actividades o como servicio para los miembros y/o interesados.

Una vez en funcionamiento, la organización puede también disponer la designación de un gerente de comercialización, un director de políticas e investigaciones, un director de recursos humanos y un gerente a cargo de actividades de capacitación de miembros, que ayuden a la organización a reclutar miembros y mantener su adhesión, y establecer beneficios y servicios para éstos. Hasta que la organización esté en condiciones de contratar personas que cubran esos cargos, las funciones respectivas deberían confiarse al principal funcionario ejecutivo, que puede disponer que algunos cometidos se deleguen a los actuales funcionarios.

EJEMPLOS

DOTACIÓN DE PERSONAL PARA LA ENTIDAD: LA EXPERIENCIA BRASILEÑA

“En los primeros dos años no había funcionarios. El presidente/principal funcionario ejecutivo, el tesorero y el secretario de asuntos institucionales, todos ellos con carácter voluntario, realizaban toda la labor administrativa, recurriendo para ello a todos los voluntarios disponibles, e incluso a sus propios parientes. En 1997 se contrató a un estudiante para tareas de oficina que consistían principalmente en manejo de los cursos, comunicaciones telefónicas, correspondencia, registro de miembros y preparación de documentos de contabilidad. En 1999 se contrató a un funcionario más para atender los aspectos logísticos de las funciones mensuales, los cursos y seminarios, y el congreso anual. El éxito financiero del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa es el fruto de un estricto control de costos y un intenso trabajo voluntario”.

Bengt Hallqvist, *Private Institute for Corporate Governance: The Brazilian Experience*

ELABORACIÓN DE LA CARTA DE LA ORGANIZACIÓN

La Carta o Convenio Constitutivo es el principal de los documentos que orientan el funcionamiento de la organización. Por lo general establece una estructura tendiente a la gestión eficaz y eficiente de la entidad. Indica claramente las líneas de responsabilidad y la oportuna toma de decisiones, garantiza la adecuada representación de los intereses de los socios que aportan financiamiento, los miembros y otros interesados, y establece claros mecanismos de responsabilidad para satisfacer esos intereses. En el cuadro de esta página se indican los temas que puede incluir. *(En el Anexo 5 aparece un ejemplo de Carta de una organización incipiente).*

ELEMENTOS DE LA CARTA DE UNA ORGANIZACIÓN	
TEMA	ELEMENTOS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cláusula de definición de objetivos
REUNIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Plazos de notificación de asambleas generales • Definición de quórum • Funciones y potestades del presidente • Quiénes pueden asistir a las asambleas • Quiénes pueden votar en las asambleas • Designación de una persona para que levante las actas • Derecho de examinar las actas de las asambleas
ÓRGANO RECTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura del órgano rector • Potestades y responsabilidades (incluidos los cometidos y las obligaciones) de los directores o miembros del consejo • Composición del consejo • Número de directores o miembros del consejo (mínimo/máximo) • Procedimientos de designación • Procedimientos de jubilación (si corresponde) • Procedimientos de inhabilitación y remoción • Procedimientos de remuneración (si corresponde) • Procedimientos relativos a la cuenta de gastos • Declaración de los intereses de los directores o miembros del consejo
MIEMBROS (SI CORRESPONDE)	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y categorías de miembros • Cuotas de membresía
CUENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Quién lleva las cuentas • Derecho de inspeccionar las cuentas • Procesos de difusión del informe anual • Destinatarios del informe anual
AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de auditoría • Designación de un auditor externo
GANANCIAS/SUPERÁVIT	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de distribución de las ganancias/superávit (si corresponde)
PROCEDIMIENTOS DE LIQUIDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de disolución de la entidad

TEMA
DE REFLEXIÓN
¿Qué valores esenciales debe respaldar el código de ética?

ELABORACIÓN UN CÓDIGO DE ÉTICA Y DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA

Para promover las mejores prácticas es especialmente importante que las organizaciones de capacitación de directores, y las organizaciones sin fines de lucro en general, elaboren códigos de ética. El consejo de administración (con el respaldo de la junta asesora, si corresponde) debería elaborar un código de ética para la administración y para el personal de la organización. El código da forma y expresión a los principios que se aplican en la entidad. En él se describen los valores básicos que deben orientar un proceso de toma de decisiones personales congruente con los principios y valores enunciados por la organización. El código de ética no se limita a requerir el cumplimiento de los preceptos legales, sino que procura captar el espíritu de la ley y centrar la atención en los valores y principios implícitos en las políticas de la organización.

En el código de ética pueden abordarse temas tales como regalos y entretenimiento, soborno y corrupción, conflicto de intereses, información confidencial y uso de los activos de la entidad.

Hay muchas maneras de elaborar un código de ética. Sea cual fuere el método que se elija, es esencial que se soliciten aportes de todo el personal de la organización: desde el principal funcionario ejecutivo hacia abajo. Conceder a los funcionarios la posibilidad de participar en la elaboración del código aumenta la probabilidad de que lo cumplan en su vida de trabajo.

Los siguientes son los pasos esenciales que deben observarse para elaborar un código de ética eficaz:

- *Identificar un “campeón”.* Éste supervisa el proceso de elaboración del código. Idealmente debe tratarse de un funcionario gerencial de alto rango (de ser posible el principal funcionario ejecutivo) para lograr el máximo apoyo posible del equipo gerencial.
- *Crear un grupo de trabajo.* El código es elaborado por un equipo de trabajo. Éste comienza por identificar vocablos esenciales vinculados con la entidad y sus valores, tales como “integridad”, “confiabilidad” y “transparencia”. Estas palabras deben definirse en una declaración de principios a la que la organización adhiera en sus relaciones cotidianas con interesados internos y externos. En el código deberían definirse, por ejemplo, los conceptos de conflictos de intereses y donaciones inaceptables.
- *Poner a prueba el proyecto de código.* El proyecto de código debe ser “sometido a pruebas” internas. Habitualmente se analiza con el consejo de administración, para determinar si es apropiado, y luego con los gerentes y el personal.
- *Adoptar formalmente el código.* El código debe ser formalmente adoptado por el consejo de administración y ratificado por el principal funcionario ejecutivo y/o el presidente del consejo. Además, generalmente uno de esos funcionarios, o ambos, redactan un preámbulo en que explican la importancia que reviste la observancia del código.

- *Publicar el código.* El código debe publicarse y darse a conocer a todos los miembros del consejo de administración y a todo el personal. Además, cada funcionario debe recibir capacitación sobre su aplicación. El código debería publicarse en la esfera interna y externa en papel y en el sitio web de la organización, si lo hay.
- *Revisar el código.* El código debería ser revisado de cuando en cuando para verificar su pertinencia. El consejo debería realizar el seguimiento del proceso de retroalimentación.

Cada organización querrá elaborar su propio código de ética exclusivo, que refleje sus circunstancias especiales. *(En el Anexo 6 se ofrece, con fines de orientación, un ejemplo de código de ética).*

CÓDIGOS DE CONDUCTA

El código de ética puede ser complementado por un código de conducta. Éste contiene principalmente las normas de administración de la organización, a diferencia de los valores de esta última, y a través de él se promueve el cumplimiento de las obligaciones jurídicas de la organización. En él se enuncian los criterios y medidas que se aplicarán para hacer responsables a los empleados o miembros de la organización de la observancia de los valores y principios enunciados para ella. Para que el código promueva las mejores prácticas, no debe limitarse a transcribir los requisitos básicos regulados por la ley. *(En el Anexo 7 aparece un ejemplo de código de conducta para los miembros del consejo de administración).*

MATERIAL DE LECTURA ADICIONAL

Bryson, John M. y Farnum K. Alston. 1999. *Creating and Implementing a Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burns, Robert. 2001. *Making Meetings Happen. A Simple and Effective Guide to Implementing Successful Meetings*. Londres: Business and Professional Publishing.

Cadbury, Adrian. 2002. *Corporate Governance and Chairmanship—A Personal View*. Oxford: Oxford University Press.

Carver, John. 1997. *Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dunne, Patrick. 2000. *Directors Dilemmas*. Londres: Kogan Page.

Dussauge, Pierre y Bernard Garrette. 1999. *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Hallqvist, Bengt. *Private Institute for Corporate Governance: The Brazilian Experience*. San Pablo: Bless Grafica e Editora Ltda.

Harper, John. 2000. *Chairing the Board*. Londres: Kogan Page.

Hussey, David y Robert Perrin. 2003. *How to Manage a Voluntary Organization*. Londres: Kogan Page.

IoD (Instituto de Directores). 1999. *The Independent Director*. Londres.

———. 2001. *Standards for the Board*. Londres.

Kakabadse, Andrew. 2000. *The Essence of Leadership*. Londres: Thomson.

PARN (Professional Associations Research Network). 2002. *Ethical Codes of UK Professional Associations*. Bristol, Reino Unido.

———. 2002. *Governance of Professional Associations: The Structure and Role of the Governing Body*. Bristol, Reino Unido.

Smith, Robert. 2003. *Audit Committees Combined Code Guidance*. Londres: Financial Reporting Council.

A N E X O S

1. Ejemplo de notificación de asamblea general anual
2. Orientación sobre evaluación del desempeño de un consejo de administración
3. Ejemplo de descripción de cargo
4. Principales cometidos de los comités de nominaciones y de auditoría
5. Ejemplo de Carta
6. Ejemplo de código de ética
7. Ejemplo de código de conducta

ANEXO 1. EJEMPLO DE NOTIFICACIÓN DE ASAMBLEA GENERAL ANUAL

El ejemplo siguiente proviene del Instituto de Directores del Reino Unido, que es una organización de miembros.

Por el presente **se notifica** que la Asamblea General Anual del Instituto de Directores se celebrará en 116 Pall Mall, Londres SW1, el miércoles 30 de julio de 2003 a las 2.30 p.m. a los fines siguientes:

- 1 Recibir y considerar el Informe y las Cuentas del ejercicio cerrado.....
- 2 Reelegir a los miembros del Consejo Directivo.

Los siguientes miembros del Consejo Directivo cesan conforme al artículo 24(2) de los estatutos y, por ser elegibles, se ofrecen para la reelección:

- *
- *
- *
- *

- 3 Reelección de como auditores para el próximo ejercicio.

Por orden del Consejo Directivo

Fecha

Domicilio

Nota: *Todo miembro habilitado para asistir y votar en la Asamblea General Anual puede designar a otro miembro, o promover la designación del presidente de la reunión, para que vote en su nombre en una elección. La Secretaría del Instituto remitirá a quien lo solicite un formulario de poder. Éste, para ser válido, deberá ser recibido por la Secretaría del Instituto en (domicilio del Instituto) con no menos de 48 horas de anticipación a la fecha de la Asamblea.*

ANEXO 2. ORIENTACIÓN SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Esta orientación está tomada de Derek Higgs, 2003, Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors. Londres: Departamento de Comercio Exterior e Industria del Reino Unido (www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review).

El proceso de evaluación del desempeño del consejo de administración debe aplicarse en forma constructiva como mecanismo destinado a hacer más eficaz la labor de ese órgano, potenciar al máximo sus virtudes y reducir sus defectos. Los resultados de la evaluación del consejo deben ponerse en conocimiento de éste; en cambio, los resultados de las evaluaciones individuales tendrán carácter confidencial y sólo podrán darse a conocer al presidente y al director no ejecutivo de que se trate.

Las siguientes son algunas de las preguntas que deben considerarse en una evaluación de desempeño. Ellas no tienen, en modo alguno, carácter definitivo o exhaustivo y las compañías pueden adaptar las preguntas a sus propias necesidades y circunstancias.

Las respuestas a esas y otras preguntas deben permitir a los consejos evaluar su desempeño y hallar la manera de mejorar determinados aspectos de sus ámbitos de desempeño.

Evaluación de desempeño del consejo de administración

- ¿En qué medida ha sido satisfactorio el desempeño del consejo en relación con los objetivos que se hayan fijado al respecto?
- ¿Qué aporte ha realizado el consejo a la puesta a prueba y la elaboración de la estrategia?
- ¿Cuál ha sido la contribución del consejo a una sólida y eficaz gestión de riesgos?
- ¿La composición del consejo y de sus comités es apropiada? ¿Existe la adecuada combinación de conocimientos y aptitudes necesarios para lograr el mejor desempeño posible a la luz de la futura estrategia? ¿Son eficaces las relaciones internas y externas de ese órgano?
- ¿Cómo ha reaccionado el consejo frente a problemas o crisis que se hayan producido? ¿Esas dificultades pudieron haberse previsto?
- ¿Los asuntos específicamente reservados al consejo son los apropiados?
- ¿Son satisfactorias las comunicaciones del consejo con el equipo gerencial, los empleados de la entidad y terceros? ¿En qué medida se utilizan eficazmente mecanismos tales como las asambleas generales anuales y el informe anual?
- ¿El consejo, como cuerpo, está al tanto de la evolución más reciente del entorno regulatorio y del mercado?
- ¿En qué medida son eficaces los comités del consejo? (Deberían incluirse preguntas específicas sobre el desempeño de cada comité; por ejemplo, su función, su composición y su relación con el consejo).

También deberían evaluarse los procesos que ayudan a hacer más efectiva la labor del consejo de administración, por ejemplo:

- ¿Se proporciona al consejo información oportuna, de extensión y calidad apropiadas? ¿La administración atiende las solicitudes de aclaración o ampliación? ¿El consejo proporciona a la administración comentarios útiles sobre sus requerimientos?
- ¿El consejo y los comités celebran reuniones en número suficiente y de duración adecuada, como para que puedan considerarse apropiadamente los temas de interés? ¿Se aprovecha eficazmente el tiempo?
- ¿Los procesos aplicados por el consejo promueven un desempeño eficaz y son suficientemente flexibles como para hacer frente a las nuevas circunstancias que se presenten?

Se plantean, además, algunas cuestiones específicas relacionadas con el presidente, que deberían incluirse en el contexto de una evaluación del desempeño del consejo de administración; por ejemplo:

- ¿El presidente orienta eficazmente al consejo?
- ¿Se manejan adecuadamente las relaciones y comunicaciones con los interesados?
- ¿Son constructivas las relaciones y comunicaciones internas del consejo?
- ¿Funcionan adecuadamente los procesos de elaboración de la agenda de las reuniones? ¿Los miembros del consejo tienen la posibilidad de plantear problemas y preocupaciones?
- ¿La labor del secretario de la compañía se utiliza en forma apropiada y se aprovecha en la mayor medida posible?

Evaluación del desempeño del director no ejecutivo

El presidente y otros miembros del consejo de administración deberían considerar los siguientes temas, y además debería solicitarse a la persona en cuestión que se autoevaluara. Con respecto a cada director no ejecutivo:

- ¿En qué medida está preparado e informado para las reuniones del consejo? ¿Asiste regularmente a ellas?
- ¿Pone de manifiesto su disposición de dedicar tiempo y esfuerzos para conocer la compañía y sus operaciones, y está dispuesto a participar en actividades externas, tales como visitas a sitios?
- ¿En qué medida sus contribuciones en las reuniones del consejo han sido calificadas y valiosas?
- ¿Cuál ha sido su contribución a la elaboración de la estrategia y a la gestión de riesgos?
- ¿En qué medida ha hecho gravitar sus conocimientos y su experiencia para la consideración de la estrategia?
- ¿En qué medida ha sido eficaz su labor de verificación de la información y de la validez de los supuestos adoptados? ¿Con qué firmeza ha mantenido sus propias opiniones y resistido la presión de otros cuando es necesario?

- ¿En qué medida ha sido eficaz y proactivo el seguimiento por él realizado sobre sus ámbitos de competencia?
- ¿En qué medida han sido eficaces y productivas sus relaciones con sus colegas del consejo, con el secretario de la compañía y con los altos funcionarios gerenciales? ¿Su desempeño y comportamiento generan confianza y respeto mutuos dentro del consejo?
- ¿En qué medida procura activa y exitosamente actualizar sus conocimientos y aptitudes? ¿Se mantiene al tanto de
 - la evolución más reciente en ámbitos tales como el marco del gobierno corporativo y la información financiera?
 - las condiciones imperantes en el sector y en el mercado?
- ¿En qué medida se comunica eficazmente con sus colegas del consejo, los altos funcionarios gerenciales y otras personas, por ejemplo, los accionistas? ¿Sabe presentar sus opiniones en forma convincente, aunque diplomática, y escucha y pone en conocimiento del consejo las opiniones de terceros?

ANEXO 3. EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

Este ejemplo fue proporcionado por el Instituto de Directores, Reino Unido.

DENOMINACIÓN DEL CARGO: -	
DEPENDIENTE DE: -	
OBJETIVO DEL CARGO: -	
PRINCIPALES COMETIDOS: -	
LUGAR DE DESEMPEÑO:	
RELACIONES	CONTACTOS: -
REQUISITOS PERSONALES: -	VÉASE LA PÁGINA ADJUNTA
EDUCACIÓN/APTITUDES ESPECIALIZADAS	A) . B) . C) . D) . E) . F) . G) . H) .
CONDICIONES	
HORARIO DE TRABAJO	
VACACIONES	
SALARIO	
BENEFICIOS	

Requisitos personales

El titular del cargo deberá poseer o desarrollar las siguientes aptitudes:

1. Atención centrada en el cliente -
 - ~ Establecimiento de relaciones con clientes de alto nivel, miembros o no de la organización.
 - ~ Detección de las prioridades y necesidades de los clientes, a quienes han de ofrecerse soluciones y apoyo.
2. Conocimiento del producto -
 - ~ Capacidad de familiarizarse rápidamente con la gama de productos y servicios que ofrece el Instituto de Directores.
3. Profesionalismo -
 - ~ Puntualidad y cumplimiento de plazos.
 - ~ Actuación honesta e íntegra en todo momento en todas las relaciones internas y externas.
 - ~ Minuciosidad y puntual realización de todos los trámites y actividades administrativas.
4. Relaciones de trabajo -
 - ~ Cultivo de relaciones de trabajo sólidas y profesionales con clientes, colegas y proveedores.
 - ~ Elaboración y mantenimiento de relaciones de asistencia y apoyo con su departamento, con otros departamentos y con otros institutos y organizaciones.
 - ~ Creación de una red de contactos.
5. Valores, creencias y actitudes -
 - ~ Desempeño amistoso y servicial.
 - ~ Manifiesto sentido del humor y creación de relaciones a largo plazo que beneficien al cliente.
 - ~ Capacidad de interrelacionarse en igualdad de condiciones con los clientes de nivel del consejo de administración.
 - ~ Perseverancia y actitud positiva aun en los casos en que sea muy difícil ubicar al cliente: ¡los directores son personas ocupadas!
 - ~ Atención exclusiva a lo que puede hacerse.
6. Trabajo en equipo y asistencia cuando es necesario.
7. Disposición de adquirir de buen grado nuevos conocimientos.

ANEXO 4. PRINCIPALES COMETIDOS DE LOS COMITÉS DE NOMINACIONES Y DE AUDITORÍA

Comité de nominaciones

El siguiente es un resumen de los principales cometidos del comité de nominaciones, tomado de Derek Higgs, 2003, Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors. Londres: Departamento de Comercio Exterior e Industria del Reino Unido (www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review).

El comité de nominaciones debería estar compuesto por una mayoría de directores no ejecutivos independientes. Puede integrarlo el presidente del consejo de administración, pero debe presidirlo un director no ejecutivo independiente.

Cometidos

El comité debería:

- Encargarse de identificar y nominar candidatos para cubrir las vacantes que se produzcan en el consejo, y proponerlos a éste si y cuando corresponda;
- Antes de que se efectúe una designación, el comité de nominaciones debería evaluar la combinación de aptitudes, conocimientos y experiencia existentes, y a la luz de esa evaluación preparar una descripción de las funciones y capacidades necesarias para determinada designación;
- Examinar anualmente el plazo de desempeño de sus funciones por parte de un director no ejecutivo. Debería utilizarse la evaluación de desempeño para evaluar la cuestión de si el director no ejecutivo dedica tiempo suficiente al cumplimiento de sus cometidos;
- Considerar candidatos dentro de una amplia gama de especialidades, en lugar de limitarse a “los sospechosos de siempre”;
- Considerar en todos sus aspectos la planificación de la sucesión en el curso de su labor, teniendo en cuenta los retos y oportunidades que enfrente la compañía y las aptitudes y la experiencia técnica que necesitará el consejo en el futuro;
- Revisar regularmente la estructura, el número de miembros y la composición del consejo (incluidas las aptitudes, los conocimientos y la experiencia de sus miembros) y eventualmente recomendar cambios al consejo;
- Examinar continuamente las necesidades de orientación de la entidad, en la esfera ejecutiva y en las restantes, como garantía de la continua capacidad de la entidad de competir eficazmente en el mercado;

- Incluir en el informe anual una declaración sobre sus actividades; el proceso utilizado para las designaciones y, si no se han publicado anuncios abiertos o no se ha utilizado asesoramiento externo, las razones; el número de miembros del comité, el número de reuniones del comité y el historial de asistencia de los miembros a lo largo del año;
- Dar a conocer públicamente sus términos de referencia, explicando claramente sus funciones y las facultades que le haya delegado el consejo, y
- Disponer lo necesario para que, una vez designados para integrar el consejo, los directores no ejecutivos reciban una notificación formal de su designación, en que se establezca claramente lo que de ellos se espera en cuanto a dedicación de tiempo, prestación de servicios al comité y participación no limitada a la asistencia a reuniones fuera del consejo.

El comité debería formular recomendaciones al consejo de administración:

- En lo referente a los planes de sucesión de directores ejecutivos y no ejecutivos;
- En cuanto a la prórroga del mandato de un director no ejecutivo;
- Con respecto a la reelección, por parte de los accionistas, de cualquier director en virtud de disposiciones de cese por rotación del Convenio Constitutivo de la compañía;
- En relación con cualquier asunto vinculado con el mantenimiento en el cargo de cualquier director en cualquier momento, y
- Con respecto a la designación de cualquier director para cargos ejecutivos u otros distintos de los de presidente y principal ejecutivo; la recomendación respectiva se consideraría en una reunión del consejo.

Comité de auditoría

El siguiente es un resumen de los principales cometidos del comité de auditoría, tomado de Robert Smith, 2003, Audit Committees Combined Code Guidance. Londres: Financial Reporting Council (www.frc.org.uk).

Constitución

1. El consejo de administración resuelve por la presente establecer un comité del consejo denominado comité de auditoría [y riesgo].

Composición

2. El comité será designado por el consejo. Todos sus miembros serán directores no ejecutivos independientes de la compañía y estará formado por no menos de tres miembros, dos de los cuales formarán quórum.
3. El presidente del comité será designado por el consejo entre los directores no ejecutivos independientes.

Asistencia a reuniones

4. El director de finanzas, el jefe de la auditoría interna y un representante de los auditores externos asistirán a las reuniones por invitación del comité.
5. El presidente del consejo, el principal funcionario ejecutivo y otros miembros del consejo asistirán si el comité los invita.
6. Habrá no menos de una reunión por año, a la que asistirán los auditores externos sin que estén presentes representantes de la administración.
7. El secretario ejecutivo será secretario del comité.

Frecuencia de las reuniones

8. Se celebrarán reuniones no menos de [tres] veces por año y cuando sea apropiado coincidirán con fechas clave del ciclo de información financiera de la compañía.
9. Los auditores internos o externos podrán solicitar la celebración de una reunión si lo consideran necesario.

Atribuciones

10. El comité está facultado por el consejo para:
 - a. Investigar cualquier actividad comprendida dentro del ámbito de su competencia;
 - b. Requerir a cualquier empleado de la compañía cualquier información que necesite. Los empleados tienen la obligación de atender las solicitudes del comité, y
 - c. Obtener asistencia profesional jurídica externa o independiente. Los respectivos asesores podrán asistir a las reuniones cuando sea necesario.

Cometidos

11. Los siguientes son los cometidos del comité:
 - a. Considerar el nombramiento de auditor externo y evaluar su independencia, estableciendo un régimen de rotación de los socios clave a intervalos apropiados;
 - b. Recomendar los cargos de auditoría que hayan de cobrarse al consejo de administración y aprobar por anticipado los cargos correspondientes a servicios ajenos a la auditoría dispensados por el auditor externo, y disponer lo necesario para que la prestación de servicios distintos de la auditoría no vaya en detrimento de la independencia o la objetividad de los auditores externos;

c. Analizar con el auditor externo la naturaleza y el alcance de la auditoría antes de que ésta se inicie, y examinar los procedimientos de control de calidad de los auditores y las medidas adoptadas por éstos ante la variación de los requisitos regulatorios o de otro género;

d. Supervisar el proceso de selección del auditor externo y formular, a través de los accionistas, recomendaciones apropiadas que hayan de considerarse en la asamblea general anual;

e. Examinar la carta dirigida a la administración por el auditor externo y la respuesta de la administración;

f. Examinar el programa de auditoría interna y asegurarse de que cuente con adecuados recursos para cumplir sus cometidos y goce de una jerarquía apropiada dentro de la compañía;

g. Considerar la respuesta de la administración a toda recomendación importante del auditor interno o externo;

h. Aprobar la designación o el cese del jefe de la auditoría externa;

i. Examinar los procedimientos que aplica la compañía para tramitar denuncias confidenciales;

j. Examinar los informes de la administración y del auditor interno sobre la eficacia de los sistemas de control financiero externo, de información financiera y de gestión de riesgos;

k. Examinar, e impugnar cuando sea necesario, los actos y opiniones de la administración relacionados con los estados financieros provisionales y anuales, antes de que se presenten al consejo, teniendo especialmente en cuenta:

- i. Las políticas y prácticas de contabilidad esenciales y toda modificación de las mismas
- ii. Las decisiones que sean, en gran medida, de razonabilidad

iii. Los efectos, en los estados financieros, de transacciones inusuales realizadas durante el ejercicio y la manera en que se declaran

iv. La claridad de las declaraciones

v. Los ajustes significativos a que dé lugar la auditoría

vi. El supuesto de continuidad de la organización

vii. El cumplimiento de normas de contabilidad

viii. El cumplimiento de requisitos de la bolsa de valores y otros requisitos jurídicos

ix. El examen del estado de los sistemas de control interno de la compañía antes de que los refrende el consejo y el examen de las políticas y el proceso de identificación y evaluación de los riesgos empresariales y de la gestión de los mismos por parte de la compañía, y

l. Examinar otros asuntos que defina el consejo de administración.

Procedimientos de declaración

12. El secretario proporcionará las actas de las reuniones del comité a todos los miembros del consejo y el presidente del comité, o en su defecto otro miembro del comité, asistirá a la reunión del consejo en que se aprueben las cuentas.

13. Los miembros del comité realizarán un examen anual de su labor y de estos términos de referencia y formularán recomendaciones al consejo.

14. El cumplimiento de sus obligaciones por parte del comité y las actividades que éste haya realizado durante el año se darán a conocer en los estados financieros anuales.

15. El presidente asistirá a la asamblea general anual y a través del presidente del consejo dará respuesta a las preguntas referentes a las actividades realizadas por el comité y sus responsabilidades.

ANEXO 5. EJEMPLO DE CARTA

El presente ejemplo proviene del Foro de Gobierno Corporativo de Turquía, creado por una universidad y una asociación de empresas.

1. Generalidades

1.1. El Foro de Gobierno Corporativo de Turquía fue fundado por la Universidad Sabanci y por la Asociación de Industriales y Comerciantes de Turquía (TUSIAD).

1.2. Inicialmente el Foro será financiado por sus fundadores y procurará establecer sinergias y programas con los fundadores en la medida de lo posible.

2. Misión

2.1. La misión del foro consiste en “respaldar el mejoramiento de las prácticas de gobierno corporativo y el marco legal e institucional de Turquía a través de programas de investigación y educación, y cumplir un papel activo en la formulación de recomendaciones sobre buen gobierno corporativo”.

El Foro reconoce el papel que cumple un mejor gobierno corporativo en cuanto a la reducción de la vulnerabilidad de los mercados emergentes frente a crisis financieras y al fomento de un mejor desempeño y un comportamiento responsable por parte de las empresas, en beneficio de la sociedad en general. El Foro contribuye a los esfuerzos internacionales y al continuo debate sobre el papel que cumple un buen gobierno corporativo para lograr un crecimiento económico sostenible promoviendo la cooperación con otras entidades y personas pertinentes.

3. Objetivos

Los objetivos del Foro, emanados de su misión, son los siguientes:

3.1. En la esfera de la investigación

3.1.1. Realizar, encomendar y difundir investigaciones sobre gobierno corporativo, en colaboración con redes europeas y mundiales de investigación existentes

3.1.2. Promover interrelaciones entre académicos de Turquía de diferentes disciplinas, acumulando una masa crítica de experiencia técnica e interés en gobierno corporativo

3.1.3. Contribuir a la formulación de políticas y a la elaboración de las mejores prácticas, y a ese respecto efectuar recomendaciones basadas en investigaciones objetivas y en el saber colectivo acumulado en el Foro

3.2. En la esfera de la capacitación y la educación

3.2.1. Elaborar y ofrecer programas de capacitación y educación para directores (miembros del consejo de administración) de sociedades abiertas (...) para ayudarlos a valorar los beneficios de un mejor gobierno corporativo y comprender la función y los cometidos de los consejos

3.2.2. Ayudar a elaborar y documentar normas profesionales, las mejores prácticas y criterios de acreditación para consejos y miembros de consejos

3.3. En la esfera del patrocinio de causas

3.3.1. Organizar/respaldar mesas redondas, foros y conferencias que reúnan a representantes del sector privado, inversionistas, ONG y expertos de entidades académicas y del sector público

3.3.2. Difundir y presentar al público los conocimientos y el saber colectivo del Foro a través de revistas especializadas, otras publicaciones, periódicos y otros medios de difusión

3.3.3. Empezar o tomar parte en cualquier otra actividad que mejore el conocimiento y la práctica del gobierno corporativo

4. Líneas de acción

4.1. El Foro considera las siguientes líneas de actividades:

- a) Cursos, capacitación y educación para consejos de empresas
- b) Investigación y publicaciones
- c) Disertaciones públicas, seminarios, talleres, mesas redondas, conferencias
- d) Cooperación y presencia internacionales
- e) Servicios de asesoramiento y elaboración de estudios de casos
- f) Nodo (portal) de recursos y comunicaciones
- g) Promoción de un debate público sobre temas de actualidad en materia de gobierno corporativo

4.2. En el programa anual se utilizarán fondos y otros recursos disponibles para definir las actividades específicas para el ejercicio de que se trate.

5. Adecuada gestión

5.1. Los órganos formales del Foro son la Junta de Supervisión y el Consejo Ejecutivo.

6. Junta de Supervisión

6.1. El órgano rector de más alta jerarquía del Foro es la Junta de Supervisión.

6.2. El procedimiento de establecimiento del primer Consejo se define en el “Memorando de Entendimiento” suscrito conjuntamente por los fundadores. Una vez establecido por dicho memorando, El Consejo es un organismo autónomo.

6.3. El Consejo estará formado por un mínimo de tres y un máximo de nueve miembros. Podrá disponer la modificación del número y la composición de sus integrantes en cada año de funcionamiento, a fin de incorporar a representantes de otros futuros donantes y académicos de renombre internacional; no obstante, estará siempre formado por igual número de miembros académicos y no académicos, excluido el Presidente, que necesariamente pertenecerá a esta última categoría. El plazo de permanencia en el cargo de cada miembro no puede pasar de dos años. El Consejo tendrá los siguientes cometidos:

- a) Elegir a su presidente independiente (que no es un representante de los fundadores)
- b) Invitar y designar a nuevos miembros del Consejo cuando sea necesario
- c) Definir y orientar la misión y la estrategia del Foro
- d) Supervisar la Oficina de Programas y examinar periódicamente sus actividades
- e) Aprobar el programa, el presupuesto y las cuentas anuales del Foro
- f) Acordar términos de referencia para paneles asesores
- g) Aprobar las enmiendas del Estatuto del Foro
- h) Impartir orientación al Foro
- i) Adoptar decisiones sobre potenciales donantes y socios estratégicos

6.4. El Consejo se reúne físicamente dos veces por año. A solicitud de cualquiera de sus miembros o del Director del Foro, podrá convocarse a reuniones extraordinarias. Las decisiones se adoptan por consenso. Entre dos reuniones sucesivas podrán adoptarse decisiones por correspondencia, dándose por aprobadas las propuestas si no se formulan objeciones.

7. Oficina de Programas

7.5. Está formada por el Director del Foro y el personal de programas, según lo que se prevea en los programas anuales. El empleador legal del personal es la Universidad Sabanci.

El Director

- a) Prepara el programa y el presupuesto anuales que se ponen a consideración del Consejo.
- b) Es responsable de la implementación del programa anual.
- c) Presenta informes periódicos al Consejo.
- d) Utiliza los fondos disponibles conforme a las prioridades y los procedimientos acordados por el Consejo.
- e) Para respaldar las actividades del Foro establece paneles de asesoramiento basados en los términos de referencia acordados por el Consejo.
- f) Actúa como secretario del Consejo.
- g) Representa al Foro en círculos académicos, medios de difusión, ante el público en general, etc.

8. Financiamiento y auditoría

8.1. Inicialmente el financiamiento básico del Foro provendrá de los fundadores. Los principios del financiamiento se enuncian en el Memorando de Entendimiento. Se prevé que el Foro se vaya autofinanciando. Además se procurará obtener patrocinio de empresas para realizar actividades o proyectos específicos.

8.2. La función de control financiero, auditoría y tesorería estarán a cargo de la Universidad Sabanci, conforme a lo dispuesto en el Memorando de Entendimiento.

8.3. Todo panel de asesoramiento que se establezca en virtud del programa anual presentará al Consejo una reseña de las actividades del Foro para que se evalúe la eficacia del programa del Foro en cuanto al cumplimiento de su función y la consecución de sus objetivos.

ANEXO 6. EJEMPLO DE CÓDIGO DE ÉTICA

Este ejemplo fue proporcionado por el Instituto de Ética Empresarial del Reino Unido como directriz para la elaboración de un código de ética para una organización de directores.

A. Preámbulo

El Instituto debería identificarse con tres valores fundamentales:

1. Integridad;
2. Respeto a los demás, y
3. Apertura.

Asimismo, debería:

- Reconocer sus obligaciones para con todos aquéllos con quienes mantenga relaciones: miembros, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en más amplio sentido;
- Proteger su reputación infundiendo confianza a sus interlocutores;
- Mantener las más severas normas éticas para el cumplimiento de sus actividades. No debe tolerarse práctica de corrupción alguna, y
- Dar seguimiento regularmente a la conducta ética.

B. Relaciones con los miembros

1. Suministrar productos y servicios que representen un valor adecuado y de calidad, confiabilidad y seguridad uniformes.

- Comercializando productos y servicios producidos en observancia de normas acreditadas a nivel nacional e internacional o, si no las hay, que superen estrictas pruebas de seguridad;
- Proporcionando descripciones adecuadas y exactas de productos o servicios;
- No vendiendo a sabiendas productos perjudiciales para sus miembros o para los clientes.

2. Abstenerse de efectuar manifestaciones falsas, ocultar hechos o incurrir en exageraciones en toda la publicidad y en todas las comunicaciones públicas que se realicen.

3. Dispensar un alto nivel de servicios postventa para mantener la satisfacción y cooperación de los miembros o clientes.

4. Evitar la realización o aceptación de regalos como incentivos de ventas a o de miembros o clientes, que pueden interpretarse como intentos de soborno.

5. Evitar prácticas tendientes a incrementar las ventas por medios no consistentes en legítimos programas de comercialización.

6. Mantener la confidencialidad de la información de los miembros y clientes.

C. Relaciones con los accionistas y otros inversionistas

1. Proteger los intereses de los accionistas y otros inversionistas y abstenerse de todo acto que beneficie a una clase de inversionistas a expensas de otra.

2. Verificar que los estados contables ofrezcan un panorama exacto y justo y se publiquen dentro de los plazos preceptivos.

3. Tratar de dispensar beneficios y servicios a sus miembros y representarlos en provecho de éstos.

4. Dar a conocer en forma honesta y oportuna sus políticas de negocios, logros y perspectivas.

D. Relaciones con los empleados

1. Contratar y promover a los empleados en función de su aptitud para el cargo, sin discriminación alguna por razones de raza, religión, origen nacional, color, género, orientación sexual, estado civil o discapacidad no relacionada con la labor que hayan de realizar.

2. Tratar de establecer un entorno de trabajo limpio, saludable y seguro para bienes y personas, en consonancia con las mejores prácticas respectivas.

- Los empleados, por su parte, tienen la obligación de adoptar todas las precauciones razonables para evitar lesionarse o lesionar a sus colegas u otras personas.

- Los especialistas en cuidado de la salud del Instituto se emplean como asesores imparciales y sus actividades se rigen por los códigos de ética de sus respectivas

profesiones. Sólo tienen acceso a los datos clínicos los médicos especialistas en asuntos ocupacionales y los enfermeros. Se prohíbe revelar información confidencial a cualquier otra persona sin consentimiento del empleado de que se trate.

3. Explicar la finalidad de las actividades y de cada cargo, promover una comunicación eficaz y hacer participar a los empleados en el proceso de mejoramiento de su labor y de la empresa toda.
4. Alentar y ayudar a los empleados de todo nivel a dotarse de aptitudes pertinentes y avanzar en su carrera.
5. Mantener un marco de políticas y estructuras de remuneraciones equitativas y justas en reconocimiento de la labor individual.
 - A través de los sistemas de pagos se debería premiar la contribución individual y el desempeño de los departamentos en que trabaja cada persona.
6. Impedir que los empleados utilicen la información recibida en el curso de transacciones de negocios en provecho propio o de sus familiares o amigos, o para cualquier fin distinto de aquél para el cual les ha sido proporcionada.
7. Imponer la obligación de declarar todo interés personal o de cualquier familiar inmediato incompatible con los negocios del Instituto. El concepto de conflicto de intereses podría incluir pertenencia a consejos, posesión de un volumen significativo de acciones y empleo de parientes.
8. No tolerar que sus empleados sean objeto de acoso sexual, físico o mental.
9. Hacer adoptar medidas apropiadas que hagan que los fondos jubilatorios de los empleados se administren en forma responsable, se preserven y se utilicen para el fin al que están destinados.
10. Implementar un procedimiento de solución de controversias y resolución de problemas.
11. Mantener una comunicación eficaz con cada empleado individualmente y dentro de los grupos naturales en que trabaje. Cuando corresponda, disponer que las personas estén adecuadamente representadas en las negociaciones. Cuando existan acuerdos de reconocimiento de sindicatos de trabajadores, hacer que se establezcan apropiadas estructuras para facilitar un diálogo constructivo.

E. Relaciones con proveedores

1. Tratar de establecer con los proveedores relaciones basadas en la honestidad, la justicia y la confianza mutua.
2. Pagar a los proveedores conforme a las condiciones acordadas.
3. No utilizar inescrupulosamente el poder adquisitivo que se tiene.
4. No recibir incentivos impropios de los proveedores a cambio de concesiones.
 - No deben pedirse regalos ni favores.
 - Jamás deben aceptarse regalos de dinero.
 - Pueden aceptarse pequeñas muestras razonables de aprecio, así como hospitalidad, en tanto no impongan a quien las recibe obligación alguna, no den lugar a malas interpretaciones y puedan retribuirse al mismo nivel.
 - Todo ofrecimiento de regalos o favores de magnitud inusual o con fines objetables debe darse a conocer de inmediato al gerente del empleado y a la Secretaría del Instituto.
5. Establecer controles para que toda la información referente a la relación entre el Instituto y el proveedor se respete como confidencial.

F. Relaciones con el Gobierno y con las comunidades locales

1. Asumir el compromiso de obedecer la ley y contribuir al bienestar económico y al desarrollo social de los países y las comunidades en que se realizan negocios.
2. Respetar las tradiciones y la cultura de cada país en que se opere.
3. Tener en cuenta las preocupaciones de la comunidad en sentido amplio, incluidos los intereses nacionales y locales.
4. Promover la participación de los empleados en los asuntos comunitarios y cívicos.
5. Dar respaldo, cuando corresponda, a las comunidades en que se opera. En general, las donaciones deben ser mínimas, ya que su otorgamiento debe estar a cargo de cada uno de los miembros de Instituto. El Instituto no debería efectuar donaciones financiadas con suscripciones de miembros.

G. Autoridades reguladoras

1. Colaborar plenamente con el cumplimiento de todo reglamento o autoridad reguladora competente.

H. Medio ambiente

1. En la medida en que sea razonable y práctico, hacerse cargo de la conservación y el mejoramiento del medio ambiente en el más amplio sentido de la expresión, y por lo tanto:
 - a. Examinar regularmente los resultados a que dan lugar, en materia ambiental, las operaciones existentes, e informar a ese respecto.
 - b. Mantener informadas a las comunidades en que opera el Instituto sobre el programa ambiental de este último.

I. Régimen tributario

1. Cumplir cabalmente las obligaciones tributarias.
2. Registrar y declarar todas las transacciones, incluidas las que dan lugar a pagos en efectivo.

J. Operaciones internacionales

1. Cuando en los diversos países en que opera el Instituto se observen prácticas de negocios diferentes, tratar de armonizar los procedimientos aplicados por las subsidiarias y entidades asociadas.
2. Considerar cuidadosamente las circunstancias del caso antes de comerciar con, o invertir en, países con regímenes considerados represivos, es decir, que no adhieran a la Carta de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

K. Relaciones con los competidores

1. Competir vigorosamente, pero honestamente.
2. No dañar la reputación de los competidores, directamente ni indirectamente, ni a través de insinuaciones.
3. Impedir que en cualquier contacto con competidores los empleados revelen información amparada por derechos de autor o confidencial.

4. No intentar adquirir por medios reprobables información referente a los negocios de un competidor. En este contexto se prohíbe el espionaje industrial, la contratación de empleados de competidores para obtener información confidencial, el pedido de revelación de datos confidenciales a empleados o clientes de competidores, y todo contacto no transparente.
5. No incurrir en prácticas contrarias a la competencia ni abusar de cualquier posición de predominio en el mercado.

L. Cumplimiento y verificaciones

1. Implementar los principios y elementos del Código aplicables dentro de las condiciones de empleo en sentido amplio.
2. Tratar de generar el clima y las oportunidades que permitan a los empleados expresar preocupaciones genuinas sobre actos o decisiones que consideren contrarios a la ética.
3. Procurar que el Secretario del Instituto pueda iniciar y supervisar la investigación de todas las denuncias de transgresiones sustanciales de las condiciones de empleo e imponer las sanciones disciplinarias que correspondan.
4. Solicitar a los auditores que denuncien toda práctica que detecten en el curso de su labor y parezca implicar una transgresión del Código de Ética.

ANEXO 7. EJEMPLO DE CÓDIGO DE CONDUCTA

Este código de conducta está tomado del Apéndice 1 del Convenio Constitutivo del Instituto Australiano de Directores de Empresas.

1. Todo director debe proceder con honestidad, de buena fe y sirviendo los superiores intereses de la compañía en conjunto.
2. Todo director tiene la obligación de actuar con el debido cuidado y diligencia en el cumplimiento de las funciones de su cargo y el ejercicio de las potestades propias del mismo.
3. Todo director debe utilizar las potestades propias del cargo con fines adecuados, sirviendo los superiores intereses de la compañía en conjunto.
4. Todo director debe reconocer que ante todo es responsable frente a los accionistas de la compañía considerada como un todo, pero cuando corresponda debe tener en cuenta los intereses de todos los accionistas de la compañía considerados individualmente.
5. Ningún director debe utilizar de manera impropia la información que haya obtenido en virtud de su cargo.
6. Ningún director debe aprovechar de manera impropia el cargo que ocupa.
7. Ningún director debe permitir que sus intereses personales o los de cualquier persona vinculada con él colidan con los de la compañía.
8. Todo director tiene la obligación de juzgar y actuar en forma independiente y disponer todo lo necesario para que las decisiones adoptadas por el consejo de administración sean las apropiadas.
9. La información confidencial recibida por un director en cumplimiento de los deberes del cargo sigue siendo de propiedad de la compañía de la que se obtuvo y es un acto impropio revelarla o permitir su divulgación, a menos que haya sido autorizada por la compañía en cuestión o por la persona de la que se haya obtenido la información, o que la ley le imponga la obligación de divulgarla.
10. Ningún director debe realizar ningún acto que probablemente desacredite a la compañía.
11. Todo director tiene, en todo momento, la obligación de cumplir con el espíritu, así como con la letra, de la ley y de los principios de este código.

COLABORADORES

Examen por los pares

Para elaborar esta herramienta y recabar las enseñanzas aprendidas en países en desarrollo y desarrollados por igual, el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo invitó a representantes de organizaciones de capacitación de directores de diversas regiones del mundo para que difundieran sus experiencias y analizaran los aspectos importantes y los desafíos relacionados con la creación de organizaciones de capacitación de directores. El Foro desea agradecer especialmente a las siguientes personas que contribuyeron a esta herramienta proporcionando materiales, ejemplos y amplios comentarios sobre la creación de organizaciones de capacitación de directores:

Colaboradores nacionales

Australia

Ian Dunlop,
Asesor sobre gestión y sostenibilidad
John Hall,
Instituto Australiano de Directores de Empresas
Pamela Murray-Jones,
Instituto Australiano de Directores de Empresas

Brasil

Heloisa Bedicks,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Bengt Hallqvist,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Leonardo Viegas,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Paulo Villares,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Canadá

Bernard Wilson,
Instituto de Directores de Empresas

Colombia

Paola Gutiérrez Valandía, Confecámaras

Estados Unidos

Roger Raber,
Asociación Nacional de Directores de Empresas
Alexandra Lajoux,
Asociación Nacional de Directores de Empresas

Filipinas

Jesús Estanislao,
Instituto de Directores de Empresas
Jonathan Juan Moreno,
Instituto de Directores de Empresas

Hong Kong

Carlye Tsui,
Instituto de Directores de Hong Kong

India

Sheela Bhide,
Ministerio de Hacienda y Relaciones Empresariales
N. Balasubramanian,
Instituto Indio de Administración de Bangalore

Indonesia

Anugerah Pekerti,
Instituto de Dirección de Empresas

Irlanda

Susan Thomber,
Instituto de Directores de Irlanda

Kenya

Karugor Gatamah,
Centro de Gobierno Corporativo

Nueva Zelandia

David Newman,
Instituto de Directores, Nueva Zelandia

Reino Unido

Philippa Foster Back,
Instituto de Ética Empresarial
Alan Morkel,
Instituto de Directores, Reino Unido

Rusia

Igor Belikov,
Instituto Ruso de Directores
Alexander Ikonnikov,
Asociación Independiente de Directores

Sudáfrica

Richard Wilkinson,
Instituto de Directores de África meridional

Turquía

Melsa Ararat,
Foro de Gobierno Corporativo, Turquía

Zambia

Patrick Chisanga,
Instituto de Directores, Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Instituto de Directores, Zimbabwe

Colaboradores internacionales

Alexander Berg,
Grupo del Banco Mundial
Geoffrey Bowes,
Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth
Michael Gillibrand,
Secretaría del Commonwealth
Darrin Hartzler,
Corporación Financiera Internacional
Florencio López de Silanes,
Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale
Mike Lubrano,
Corporación Financiera Internacional
Alyssa Machold,
Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo
Anne Molyneux,
CS International
Behdad Nowroozi,
Grupo del Banco Mundial
Djordjija Petkoski,
Instituto del Banco Mundial
Sue Rutledge,
Grupo del Banco Mundial
John Sullivan,
Centro Internacional para la Empresa Privada

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

Oficial del proyecto

Marie-Laurence Guy, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

Consultores

Chris Pierce, Instituto de Directores, Reino Unido
Kerrie Waring, Instituto de Directores, Reino Unido

Editores

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts
Nancy Morrison, Falls Church, Virginia

Diseño gráfico

Studio Grafik, Herndon, Virginia

Impresión

Upstate Litho, Rochester, Nueva York

Reimpresión, abril 2007

Master Print, Inc.



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433 EE.UU.

Teléfono:
+1 (202) 458-1857
Fax:
+1 (202) 522-7588

Internet:
www.gcgf.org
Correo electrónico:
cgsecretariat@worldbank.org

IMPRESO EN PAPEL RECICLADO

3

CAPACITACIÓN

MÓDULO 3

CREACIÓN DE ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

MÓDULO 3

Capacitación

HERRAMIENTA 1

Creación

de organizaciones

de capacitación

de directores



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

M Ó D U L O 3

Capacitación



© 2003 Banco Internacional
de Reconstrucción y Fomento/
Banco Mundial
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433

Reservados todos los derechos.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Banco Mundial alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes del mismo para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir o crear publicaciones derivadas de la presente. Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito del Banco Mundial.

Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

o bien a:

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Fax: +1 978-750-4470*

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Fax: +1 202-522-2422*

Capacitación

Las organizaciones de capacitación pueden ofrecer a los directores las mejores prácticas de gobierno corporativo e impartirles nuevas habilidades y conocimientos para administrar mejor sus empresas. Las organizaciones de capacitación de directores pueden proporcionar también la certificación que algunas empresas y órganos reguladores empiezan a exigir. Pero los programas de capacitación deben planificarse y ejecutarse teniendo cuidado en garantizar que la capacitación sea pertinente y satisfaga necesidades concretas de aprendizaje de los directores.

CONTENIDO DEL MÓDULO

Este módulo ofrece información sobre la elaboración, realización y gestión de un programa de capacitación que satisfaga las necesidades de los directores, incluyendo la forma de establecer un programa de certificación. En el módulo se analizan las formas de:

- Determinar los mercados de directores que han de fijarse como objetivo
- Identificar las exigencias profesionales y necesidades de aprendizaje de los directores
- Elaborar un plan de estudios de la capacitación
- Elaborar un programa de materias y exámenes de los distintos cursos
- Adaptar los métodos de capacitación a los estilos de aprendizaje de los directores
- Administrar y dotar de personal un programa de capacitación
- Evaluar un curso de capacitación
- Certificar a los directores

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Los principios del buen gobierno y las habilidades y conocimientos necesarios para promover la profesionalidad de los directores deberán constituir el núcleo de todo programa de capacitación de directores. En general, un buen plan de estudios deberá estar bien estructurado, ser comprensible y pertinente y estar actualizado y adaptado para satisfacer las preocupaciones de los directores y sus necesidades concretas de aprendizaje.

La elaboración de un programa de capacitación es un proceso en diversas etapas que incluye:

- Determinar el conjunto concreto de directores que serán el objetivo de los programas de capacitación
- Identificar las normas internacionales y locales de las mejores prácticas que los directores incluidos en el mercado objetivo deberán tratar de conseguir
- Identificar las habilidades y conocimientos que los directores deben poseer, incluyendo el conocimiento de las leyes y reglamentos específicos del país que los directores deben cumplir
- Identificar necesidades concretas de aprendizaje de los directores incluidos en el mercado objetivo
- Elaborar el plan de estudios —el marco del programa— que proporcionará a los directores la capacitación que necesitan
- Elaborar un programa de materias de los cursos en el que se concrete el contenido de cada curso, incluyendo estudios de casos, materiales de lectura y ejercicios complementarios
- Evaluar cada curso para garantizar que el material de aprendizaje y su utilización sean completos, comprensibles y adaptados a las necesidades y estilos de aprendizaje de los participantes y contribuyan a mejorar su desempeño

GLOSARIO

CERTIFICADO	Reconocimiento que se concede a un participante que ha alcanzado los objetivos del programa de capacitación o que demuestra su competencia para desempeñarse con arreglo a un conjunto de parámetros de referencia. Los certificados, que suelen denominarse a veces diplomas, se conceden normalmente después de que el participante ha superado un examen o prueba. Algunas organizaciones presentan un certificado de asistencia que confirma que una persona ha asistido a un curso de capacitación y lo ha completado.
CERTIFICACIÓN	Proceso por el que se confirma que los participantes en el curso desempeñan sus funciones o alcanzan los objetivos del programa de capacitación, normalmente mediante la aprobación de un examen.
CURSO	Actos por medio de los cuales se imparten a los participantes la formación técnica y los conocimientos previstos en el programa detallado de materias.
PLAN DE ESTUDIOS GENERAL	Marco de un programa de capacitación. Un plan de estudios suele dividirse en varios módulos que reflejan una serie de materias o temas que han de tratarse.
PROGRAMA DETALLADO DE LOS CURSOS	Materias que se estudian en un determinado curso o serie de cursos. El programa detallado puede incluir varios tipos de materiales de capacitación, tales como estudios de casos, materiales de lectura y ejercicios.

TEMA
DE REFLEXIÓN
*¿Qué mercado
es el objetivo prioritario
para su organización?*

Determinación del mercado objetivo

Antes de que la organización establezca un plan de estudios y recoja materiales de capacitación, debe identificar el mercado en el que va a centrarse, a fin de comprender sus necesidades concretas de aprendizaje. Los cursos de capacitación pueden ser muy diferentes, por lo que no es aconsejable que las organizaciones que imparten capacitación a directores supongan que existe una “talla única” que sirva para todos. Para la mayor parte de las organizaciones, especialmente las que se hallan en sus comienzos, no resulta viable desde el punto de vista financiero ofrecer un programa de cursos que abarque todo el espectro de la capacitación de directores. El primer paso para elaborar un programa de capacitación es, por lo tanto, el de segmentar el mercado de directores y centrar después la atención en segmentos específicos. Hay que determinar el mercado objetivo y, a partir de ahí, decidir las prioridades del plan de estudios y el contenido de los cursos. Es importante que una organización incipiente comience con objetivos limitados claramente establecidos que puedan conseguirse en lo que respecta al contenido, el calendario, la calidad y la viabilidad financiera. Una vez conseguidos estos objetivos, la organización puede ampliar gradualmente su oferta y actividades.

Un mercado bien definido puede resultar también muy útil para desarrollar una base de miembros y organizar actos u otros servicios profesionales de desarrollo.

Para más información sobre el desarrollo de la base de miembros y servicios de comercialización, véase el MÓDULO 4: EXPANSIÓN.

Hay varias formas de segmentar el mercado. Las más comunes son por:

- *Organización*, por ejemplo, directores de empresas cotizadas en bolsa, directores de pequeñas y medianas empresas, directores de empresas familiares, directores de empresas multinacionales o directores de empresas estatales.
- *Función*, por ejemplo, presidentes, funcionarios ejecutivos principales, funcionarios operativos principales, funcionarios financieros principales, secretarios de empresas, directores no ejecutivos o independientes, o miembros de comités específicos como los comités de auditoría.
- *Nivel de experiencia*, por ejemplo, aspirantes a directores, directores recién nombrados o directores experimentados.
- *Sector*, por ejemplo, industria, infraestructura, servicios o banca y finanzas.
- *Ubicación geográfica*, por ejemplo, país, principales ciudades, países vecinos, región o ámbito internacional.

Una vez que la organización de capacitación ha dividido el mercado de directores en los segmentos pertinentes, tiene que tener en cuenta varias cuestiones al decidir en cuál de dichos sectores ha de centrar su atención. ¿Cuál es el tamaño del mercado potencial? ¿Cuál es la capacidad de la organización para proporcionar capacitación de calidad en el campo específico?

¿Es posible sufragar con los ingresos del programa los costos de su elaboración y ejecución? ¿Se puede comenzar el programa a partir de cero o ha de elaborarse con material existente?

Conviene que la organización reexamine su segmentación y sus objetivos periódicamente, a medida que cambian con el tiempo las necesidades de las empresas y los directores.

EJEMPLOS

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE DIRECTORES

AUSTRALIA

El Instituto Australiano de Directores de Empresas tiene muchos programas que se adaptan a diferentes mercados objetivo. Entre ellos figura el programa “Going Public”, encaminado a empresas privadas que están preparadas para cotizar en bolsa. Se adapta a cada empresa y se ejecuta en la misma.

BRASIL

El Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa ha segmentado su mercado e imparte cursos separados para diferentes segmentos empresariales, tales como las empresas familiares, pequeñas y medianas empresas y grandes empresas públicas.

CANADÁ

El Instituto Canadiense de Directores centra su atención en directores no ejecutivos externos de empresas cotizadas en bolsa en Toronto. Centra su atención en este segmento basándose en la posibilidad de que sus cursos sean patrocinados por partes interesadas, tales como las instituciones financieras.

FILIPINAS

El Instituto de Directores de Empresas orientó inicialmente su capacitación a los directores de los bancos. Está ampliando ahora dichos servicios a los directores de empresas estatales y empresas cotizadas en bolsa.

Selección del contenido de la capacitación

Una vez identificado el mercado objetivo, el paso siguiente es recoger información pertinente que ayude a estructurar un plan de estudios detallado y elaborar el contenido de materias de los cursos. Para comenzar, un examen de las mejores prácticas y normativas existentes ofrecerá a la organización una perspectiva clara de los requisitos profesionales generales que cabe esperar de los diferentes tipos de directores. El examen de los requisitos profesionales concretos del mercado objetivo ayudará después a completar el contenido de los cursos.

Examen de las mejores prácticas

Es fácil reunir información sobre las mejores prácticas tanto internacionales como locales en el sector del gobierno corporativo y la función de un consejo de administración, en el caso de que no se disponga ya de dicha información. Los códigos nacionales de las mejores prácticas (si existen) y los principios y directrices internacionales pueden proporcionar un fundamento adecuado para examinar las mejores prácticas existentes. Algunos ejemplos de las mejores prácticas internacionales son los Principios de gobierno corporativo de la OCDE (www.oecd.org), las directrices de la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth (Corporate Governance Guidelines of the Commonwealth Association of Corporate Governance, www.cacg-inc.com) y las normas para consejos de administración (Standards for the Board), preparadas por el Instituto de Directores del Reino Unido (www.iod.com).

Examen de normas y reglamentos

En general, la organización examina las leyes, los reglamentos y las tendencias que definen o pueden condicionar los deberes y las responsabilidades de los directores en el país. Se tienen también en cuenta las normas culturales que influyen en el modo en que los directores desempeñan sus funciones. Muchos principios de gobierno corporativo son genéricos, pero el marco jurídico y el contexto de su aplicación varían de un país a otro. Por ejemplo, la rendición de cuentas y la honestidad son principios genéricos que se esperan de todos los directores en todos los lugares. En cambio, son las circunstancias locales las que determinan la conveniencia de una estructura del consejo de administración en dos niveles o unitario. Los ejemplos locales tienen mucho valor para conseguir que los cursos de capacitación sean más pertinentes y comprensibles para los participantes.

Examen de requisitos profesionales específicos

Para adaptar el contenido de los cursos al mercado objetivo, es imprescindible examinar tanto los requisitos profesionales específicos de los directores incluidos en dicho mercado como los problemas específicos con que estos directores pueden enfrentarse en el consejo de administración. Este examen incluye la recopilación de leyes y reglamentos específicos que afecten al

mercado objetivo. Por ejemplo, los requisitos y procedimientos para el acceso a la información pueden variar mucho según el director actúe en el consejo de una empresa cotizada en bolsa, un banco u otra institución financiera, o en una empresa privada. Esta importante fase de la investigación determina qué objetivos de aprendizaje son importantes y pertinentes para el mercado objetivo. Sobre todo en los casos en que la capacitación de directores es obligatoria para las empresas cotizadas en bolsa, es posible que la organización desee examinar los requisitos profesionales específicos que esperan de los directores los correspondientes órganos normativos o bolsas, para asegurar que el curso de capacitación satisfaga sus objetivos y sea reconocido debidamente por dichas autoridades.

Identificación de necesidades concretas de aprendizaje

Las encuestas, las entrevistas semiestructuradas y los grupos de enfoque pueden ser instrumentos útiles para identificar necesidades específicas de aprendizaje y, por lo tanto, para satisfacer las necesidades de capacitación de los directores. Para conseguir la mayor eficacia, es preciso adoptar un proceso por etapas, de forma que la información adquirida en la primera etapa se utilice para elaborar el cuestionario de la etapa siguiente y así sucesivamente. Por ejemplo, la primera etapa puede ser una encuesta que determine los conocimientos que el mercado objetivo tiene sobre la finalidad, la función y las tareas fundamentales de un consejo de administración. La etapa siguiente podría ser la organización de entrevistas con algunos de los encuestados para determinar mejor la medida en que el grupo comprende, por ejemplo, la función de planificación estratégica del consejo de administración. La última etapa podría ser la de organizar grupos de enfoque bien elegidos para determinar si un curso sobre gestión de riesgos sería útil y pertinente para los directores. Al realizar la investigación, se puede prestar atención específica a los detalles concretos del país y mercado en cuestión.

Las encuestas, entrevistas y grupos de enfoque deben planificarse cuidadosamente para obtener las respuestas más útiles sobre las distintas materias. La población destinataria de las encuestas y entrevistas es una sección transversal de las partes interesadas, incluyendo profesionales, especialistas y posibles responsables de los cursos. Entre los profesionales deberán figurar directores tanto experimentados como no experimentados, a los que se podrá entrevistar por separado o como participantes en distintos grupos de enfoque. Además, deberá consultarse a un grupo de expertos en cada materia para asegurar que se traten las cuestiones pertinentes y que la investigación no tenga un ámbito ni demasiado amplio ni demasiado estricto. Aunque conviene afrontar por separado cada materia, es importante mantener una visión general de todos los temas para garantizar la coherencia del enfoque.

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Qué tipos de formatos de capacitación serían los más adecuados para el mercado fijado como objetivo?

Elaboración de un plan de estudios

Una vez determinados los conocimientos y aptitudes necesarios para el mercado objetivo, es posible organizarlos en el marco de un plan de estudios apropiado y elaborar una serie de programas detallados de materias que concreten el contenido de cada curso. Hay que tener cuidado en asegurar que cada curso alcance objetivos específicos que constituyan el resultado del aprendizaje que se trata de obtener de los programas de capacitación y desarrollo. Al elaborar los planes de estudios y programas detallados, puede ser útil consultar a varios expertos, tales como responsables de cursos, expertos en materias y especialistas en formación de adultos.

También es importante el formato en que se realiza el programa de capacitación. La organización puede elegir uno o varios tipos de ofertas. Por ejemplo, puede ofrecer un curso de capacitación de una semana sobre los conocimientos y aptitudes esenciales que deben tener los directores, junto con un curso de mayor duración en el que se estudie más en detalle cada uno de estos temas esenciales y una serie de seminarios sobre temas específicos de interés, como, por ejemplo, una nueva ley que afecte las prácticas de contabilidad de las empresas. Un curso de capacitación puede durar, según su finalidad, unas pocas horas o continuar durante años. Como los directores son personas muy ocupadas, la mayor parte de las organizaciones de capacitación ofrecen varios cursos breves (de dos a siete días) dentro de un año, que abarcan una amplia gama de temas. *(En el Anexo 1 se ofrece un resumen, por países, de una selección de programas de capacitación de directores).*

Elaboración del programa de materias de los cursos

Al diseñar los distintos cursos, los responsables de los mismos trabajan en colaboración estrecha con el director del programa, los tutores principales y cualquier otro grupo consultivo que la organización haya establecido al efecto.

Para el diseño de cada curso es fundamental la selección y compilación de materiales de capacitación apropiados, tales como una lista de lecturas complementarias, materiales de referencia, gráficos, ejercicios y estudios de casos. Los materiales y la documentación que se utilicen en el programa de los cursos deben ser:

- Pertinentes al tema
- Coherentes con las mejores prácticas internacionales
- Coherentes con los códigos nacionales de las mejores prácticas
- Coherentes con las leyes y reglamentos nacionales
- De interés para los participantes del curso

EJEMPLO DE PROGRAMA PARA UN SEMINARIO DE CAPACITACIÓN

Se incluye a continuación el programa de un breve seminario de orientación para directores de bancos presentado por el Instituto de Directores de Empresas de Filipinas.

DÍA 1

8:30	– 9:00 a.m.	Llegada e inscripción
9:00	– 9:10	Introducción al curso
9:10	– 10:00	Introducción al gobierno corporativo en Filipinas
10:00	– 10:45	Gobierno corporativo para consejos de administración de bancos – Principios fundamentales
10:45	– 11:00	Descanso
11:00	– 12:30	Gobierno corporativo: la práctica
12:30	– 1:30	Almuerzo
1:30	– 3:30	Cuestiones de gestión de riesgos para los consejos de administración de bancos
3:30	– 3:45	Descanso
3:45	– 4:45	Cuestiones jurídicas y normativas para los directores de bancos de Filipinas
4:45	– 5:15	Autoevaluación de la Junta de Directores

DÍA 2

9:00	– 10:30	Introducción al gobierno corporativo: Hojas de calificación y presentación de los esfuerzos de reforma del gobierno corporativo en Filipinas
10:30	– 10:45	Descanso
10:45	– 11:30	Síntesis del curso y dirección a seguir
11:30	– 12:00	Realizaciones del Instituto y hojas de evaluación del curso

(En los Anexos 2 y 3 pueden encontrarse otros ejemplos de programas de cursos de capacitación de la India e Indonesia).

Los estudios de casos deberán abarcar en la medida de lo posible situaciones que sean normales para los participantes. (Véase en el Anexo 4 un ejemplo de la forma de preparar eficazmente estudios de casos integrados; en el Anexo 5 véase un ejemplo de lista de lecturas complementarias).

Una vez preparado el contenido de materias de un curso, por ejemplo, sobre los deberes fiduciarios de los directores, será posible adaptarlo a programas de diferente longitud o enfocarlo o destinarlo a distintos participantes mediante la introducción de pequeños cambios. La organización podría encontrar también módulos o cursos de capacitación preparados por otras organizaciones de capacitación de directores que puedan adaptarse a sus propias necesidades.

El contenido de los cursos es un cuerpo de conocimientos y aptitudes en continua evolución cuyo mantenimiento y actualización son tan importantes como su creación inicial. El contenido de conocimientos de determinados temas de gobierno corporativo puede cambiar rápidamente. Por ejemplo, la publicación de un informe sobre gobierno corporativo en un país puede ejercer efectos significativos en el contenido de los cursos. Es preciso comprobar cualquier cambio en relación con el programa original para garantizar que el contenido y los materiales del curso sigan cumpliendo los objetivos del aprendizaje.

Prueba del curso

Antes de emprender un curso, habrá que probarlo en condiciones administradas y controladas cuidadosamente. Esta prueba suele incluir la impartición del curso con participantes que son conscientes del carácter experimental del programa y pueden ofrecer reflexiones bien informadas y objetivas sobre el contenido, los materiales y la presentación del curso. De ser posible, se recomienda realizar dos veces la prueba del mismo curso con dos responsables diferentes. Después, los dos responsables pueden comparar sus notas y asegurar la coherencia del enfoque.

Los participantes en la prueba deberán ser representativos del mercado destinatario del curso. La organización puede invitar a los participantes en la prueba a que asistan a todo el programa de cursos y pedirles después que den su opinión sobre su pertinencia. Un efecto colateral positivo de la intervención de los participantes en esta etapa es que después pueden hacer propaganda del programa a sus colegas, lo que frecuentemente constituye el instrumento de publicidad más eficaz.

TEMA DE REFLEXIÓN

*¿Se beneficiará su organización de la asociación con otro grupo?
¿Qué tipo de organización sería su socio más eficaz?*

COLABORAR CON UN SOCIO

Una organización que imparte capacitación a directores, especialmente si está en sus comienzos, tal vez no posea los expertos, materiales y recursos financieros suficientes para elaborar y ejecutar un programa de capacitación por sí misma. Aunque el programa de capacitación llegue a ser una de las principales actividades de la organización, es posible que el tiempo y el dinero dedicados a él desvíen la atención y los recursos de otros programas que podrían generar beneficios a corto plazo. Por ello, es posible que la organización se beneficie de la asociación con otros grupos del país, como universidades o escuelas técnicas, o del apoyo de otras organizaciones reconocidas de capacitación de directores de otros países. Cada una de las soluciones tiene sus ventajas e inconvenientes. Si se imparte el curso en colaboración con otra organización, deberán detallarse la relación y las responsabilidades de la asociación.

EJEMPLOS

COMPILACIÓN DE MATERIALES DE CAPACITACIÓN: COLOMBIA, KENYA Y ZAMBIA

Es probable que las organizaciones de capacitación de directores tengan que superar distintas dificultades al elaborar sus programas de capacitación. Por ejemplo, el Centro de Gobierno Corporativo de Kenya tuvo que enfrentarse con el problema de la falta de investigaciones y documentación académicas sobre prácticas de buen gobierno en África. Confecámaras, de Colombia, tuvo que afrontar la falta de literatura en español que explique los beneficios de la formación de directores. La asociación con otra organización y el apoyo de redes existentes pueden ayudar a reunir materiales de capacitación adecuados.

El Instituto de Directores de Zambia utiliza programas de capacitación elaborados por la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth (www.cacg-inc.com). Actualmente está modificando algunos de los programas de capacitación para satisfacer necesidades específicas y especializadas del entorno empresarial de Zambia, manteniendo a la vez los principios de buen gobierno internacionales. *(En el Anexo 8 puede verse un resumen del plan de estudios básico del Instituto de Directores de Zambia).*

Asociación con una universidad

Algunas organizaciones de capacitación de directores han establecido vínculos estrechos con universidades o escuelas técnicas, especialmente en su fase inicial. Dichas universidades y escuelas, además de aportar los conocimientos técnicos tan necesarios sobre la elaboración de planes de estudios, pueden prestar también servicios técnicos en especie, tales como aulas de clase e instructores.

EJEMPLOS

ASOCIACIÓN CON UNA UNIVERSIDAD

IRLANDA

El Instituto de Directores de Irlanda ha iniciado su colaboración con la University College Dublin (UCD). Esta empresa conjunta, denominada Centro de Gobierno Corporativo del Instituto de Directores en la UCD, organiza cursos programados sobre todos los aspectos del gobierno corporativo e imparte cursos personalizados en las empresas.

FILIPINAS

El Instituto de Directores de Empresas de Filipinas se estableció en un principio como una prolongación autónoma de la Universidad de Asia y el Pacífico. Ahora reconoce la necesidad de abrirse a diferentes institutos de educación y ha llegado a ser independiente de la universidad, si bien mantiene con ella vínculos estrechos.

Algunas organizaciones que al comienzo colaboraron estrechamente con universidades decidieron después ejecutar independientemente sus programas de capacitación. Es posible que la organización de capacitación desee ofrecer un estilo de capacitación menos teórico que el enfoque académico típico y más orientado a los problemas empresariales reales. También es posible que la organización considere que el hincapié tradicional de las escuelas técnicas en la capacitación sobre gestión sea demasiado limitativo y no se centre suficientemente en las necesidades de los directores. También es posible que decida que ha acumulado los recursos financieros y la experiencia necesarios para ser autónoma.

COLABORACIÓN CON UNA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDA: REINO UNIDO

El Instituto de Directores del Reino Unido facilita actualmente asesoramiento al Foro de Gobierno Corporativo de Turquía en los ámbitos siguientes:

- Elaboración del plan de estudios y los programas de los cursos
- Contratación de profesorado con la debida acreditación
- Preparación de materiales de apoyo para la capacitación utilizando modelos de materiales de capacitación
- Desarrollo de la infraestructura para la ejecución del programa, incluyendo cuestiones prácticas como los lugares de encuentro
- Garantía de calidad

Asociación con una organización de capacitación reconocida

Algunas organizaciones reconocidas de capacitación de directores, como el Instituto de Directores del Reino Unido, la Asociación Nacional de Directores de Empresas de los EE.UU. y el Instituto de Directores de Empresas de Australia, han compartido su experiencia o están poniendo en marcha departamentos internacionales para promover sus conocimientos y prestar apoyo a organizaciones jóvenes de todo el mundo con el fin de que lleven a cabo sus actividades de formación de directores.

Lograr apoyo a través de redes

Otra opción posible para que las organizaciones puedan desarrollar su programa de capacitación es el establecimiento de redes con otras organizaciones de capacitación de directores que se enfrenten o se hayan enfrentado con problemas análogos. La creación de redes puede ser productiva y rentable. Se han establecido varias redes de este tipo:

- *La red del Commonwealth.* La Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth (CACG, por su sigla en inglés) se creó en 1998 para promover la mejora de la calidad del gobierno corporativo en el Commonwealth. La CACG tiene dos objetivos primordiales: promover buenas normas de gobierno corporativo y práctica empresarial en todo el Commonwealth y facilitar el desarrollo de instituciones apropiadas para perfeccionar, enseñar y difundir tales normas.

- *La red de Asia oriental.* Bajo la dirección del Instituto de Directores de Empresas de Filipinas, los institutos de directores de Asia oriental (IDEA.net, por su sigla en inglés) consiguieron mejorar las prácticas y normas de gobierno corporativo en la región. La IDEA.net incluye a miembros de China, Corea, Filipinas, Hong Kong, Indonesia, Malasia, Singapur, Tailandia y Taiwán. La red ha elaborado programas de formación de instructores y actualmente está preparando una hoja de calificación del gobierno corporativo que permita hacer una evaluación transfronteriza de empresas y bancos. Los distintos países se encargan de coordinar la red por rotación; actualmente se encarga Tailandia.

EJEMPLOS

ASOCIACIÓN CON ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

SECRETARÍA DEL COMMONWEALTH

La Secretaría del Commonwealth ha elaborado un programa genérico de capacitación de directores sobre gobierno corporativo que ha sido adaptado y utilizado por las organizaciones de capacitación de directores en varios países del Commonwealth. Este programa concreto, diseñado para impartir aptitudes y conocimientos esenciales, consiste en un curso de cinco días con nueve módulos en los que se tratan cuestiones como las estructuras y los sistemas de gobierno corporativo, la dinámica y el desempeño de los consejos de administración, las estrategias y finanzas empresariales para directores y la ética y responsabilidad social corporativas. *(En el Anexo 6 puede verse una descripción completa de los fundamentos del programa de estudios básico del Commonwealth).*

FORO MUNDIAL SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

El Foro se basa en la capacidad local para emprender reformas mediante el fortalecimiento de organizaciones que pueden introducir cambios. Ejemplos de ello son:

- Programas en instituciones centrados en la capacitación de directores de empresas y organizaciones dedicadas al gobierno corporativo en Asia oriental y América Latina
- Talleres sobre capacitación de directores y elaboración de planes de estudios en África, Asia oriental, Europa y Asia central, y América Latina

(En el Anexo 7 puede verse el esquema de un programa de liderazgo de gobierno corporativo).

- *La red del Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo.* El Foro apoya el desarrollo de una red mundial de capacitación de directores que vincula a organizaciones que tratan activamente de fomentar este tipo de capacitación. Estas organizaciones y asociaciones pueden tener su sede en instituciones académicas, privadas o del sector público. El objetivo de la red es determinar necesidades, reunir recursos y experiencia, intercambiar las mejores prácticas, elaborar un plan de estudios fundamental basado en normas internacionales y adaptado a las circunstancias locales y crear capacidad local para impartir capacitación.
- *La red de América Latina.* El Instituto Latinoamericano de Gobierno Corporativo (anteriormente la Red Latinoamericana de Gobierno Corporativo) fue creado por Argentina, Brasil, Colombia y México para intercambiar experiencias y materiales a fin de fomentar los esfuerzos de reforma del gobierno corporativo y la formación de directores. El Instituto está presidido actualmente por el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa y lo coordina Confecámaras, de Colombia. Se han adherido a él cámaras de comercio, institutos y asociaciones de directores y organizaciones de gobierno corporativo de Bolivia, Chile, Perú y Venezuela. El Instituto ha creado recientemente un sitio web donde personas de todo el mundo pueden acceder a información y examinar distintas iniciativas (www.latinincorporategovernance.net).

Asociación con una organización internacional

Para apoyar y estimular las actividades de capacitación de directores en países en desarrollo, algunas organizaciones internacionales han elaborado programas básicos de capacitación que se adaptan al entorno local.

REALIZACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN

La mayor parte de los programas de capacitación imparten un curso de una determinada duración en un lugar específico. Tales cursos suelen consistir en presentaciones y talleres interactivos en los que los participantes van adquiriendo sus habilidades y conocimientos.

Normalmente la capacitación alcanza su máxima eficacia cuando se realiza en un entorno cómodo con instructores competentes y fiables que tienen experiencia como directores. Una organización que imparte capacitación a directores puede dar los cursos en sus propias oficinas o, si está asociada con una universidad o escuela técnica, en las aulas de éstas. Los cursos personalizados para un cliente concreto se realizarán probablemente en la sede del cliente o en un lugar reservado, donde puedan reducirse al mínimo las distracciones de la oficina.

EJEMPLOS

REALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN: BRASIL

El Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC) ha impartido capacitación a 697 participantes de más de 100 empresas desde 1998. El Instituto cree que su ventaja competitiva en el ámbito de la capacitación se deriva de:

- La sinergia con otras actividades y la garantía del IBGC
- Los vínculos con los mercados de valores y los órganos normativos
- Un enfoque no académico y orientado a la práctica
- Instructores de nivel superior capaces de comunicarse con alumnos de diferentes orígenes, edades y niveles de educación
- Una actualización y cooperación internacional constantes

Otras opciones posibles de aprendizaje

Las organizaciones que imparten capacitación a directores tal vez deseen explorar otras posibilidades de ejecutar programas de capacitación y formación profesional, especialmente para satisfacer necesidades concretas de aprendizaje y adaptarse a calendarios específicos:

- *Oportunidades de aprendizaje individual.* Para adaptarse a necesidades individuales de aprendizaje, algunas organizaciones proporcionan apoyo de tutoría individual, dando a la vez a los directores la oportunidad de tener acceso abierto a instalaciones y material de información. Esta posibilidad sólo puede realizarse en un lugar concreto, pero puede ser flexible en cuanto a su calendario. Otras posibilidades son la creación de servicios de formadores y preceptores individuales, mediante los cuales un director experimentado trabaja individualmente con otro menos experimentado para que éste adquiera aptitudes específicas.

En el MÓDULO 4: EXPANSIÓN se puede encontrar más información sobre la enseñanza individual.

- *Aprendizaje a distancia.* Este mecanismo de formación no está ligado ni a un calendario ni a un lugar, ya que ofrece materiales de aprendizaje en formatos apropiados que los directores pueden estudiar cuando puedan, ya sea en el hogar, en la oficina o cuando viajan. Este método puede ser especialmente útil para cursos que duran un período relativamente largo y para directores con sede en zonas rurales.

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Hay opciones de aprendizaje más flexibles que se puedan ofrecer a los posibles participantes en el curso?

- *Aprendizaje por medios electrónicos*. Aunque inicialmente era un tipo de aprendizaje a distancia, el aprendizaje por medios electrónicos se presenta como un nuevo tipo de oportunidad de aprendizaje. La combinación de computadoras de mesa o portátiles con la red de Internet permite una interactividad entre el instructor y el alumno y tiene gran flexibilidad para su uso por los directores.
- *Aprendizaje mixto*. Esta posibilidad consiste en la combinación de elementos de los mecanismos indicados anteriormente. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de aprendizaje y superar las limitaciones diarias de tiempo de los directores, pero es bastante difícil administrarla con eficiencia.

Si se ha preparado el plan de estudios a base de módulos (por ejemplo, por temas), los directores pueden decidir cómo afrontar cada elemento del programa de materias de los cursos que han elegido combinando los distintos métodos. Pueden elegir asistir a algunas presentaciones y talleres, trabajar en casa con materiales impresos y utilizar los servicios de Internet en la oficina o en el hogar. A pesar de su comodidad, muchos directores consideran que la computadora no les proporciona la energía motivadora que obtienen de la asistencia, por ejemplo, a un taller de dos días en el que pueden conversar directamente con otros directores de distintas empresas sobre problemas comunes y formas de resolverlos.

Todos estos posibles modos de realización de los programas pueden incluir el apoyo de una línea de consultas mediante la cual los directores puedan plantear cuestiones de aprendizaje a los dirigentes del curso o cuestiones administrativas al personal de oficina.

Estilos de aprendizaje

La capacitación de directores no es tarea fácil. Normalmente los directores constituyen un grupo heterogéneo de personas con distintos antecedentes. Pueden ser reacios a someterse a capacitación después de años de experiencia en el trato con consejos de administración. A veces muestran una apatía inicial y actitudes de “sabelotodo”.

Investigaciones realizadas sobre la eficacia del aprendizaje indican que las personas suelen adoptar distintos estilos de aprendizaje. La integración de distintos estilos de aprendizaje en la organización de un curso puede contribuir en gran medida a captar y mantener la atención de los participantes.

En un estudio ya clásico realizado en 1992, un equipo de investigación dirigido por Meter Honey y Alan Mumford clasificó los estilos de aprendizaje en cuatro categorías:

- *Los activistas*, que participan en nuevas experiencias, disfrutan de experiencias inmediatas y aceptan con mentalidad abierta y entusiasmo todo lo nuevo. Su filosofía es “probaré todo una vez”. Tienden a actuar primero y a considerar después las consecuencias.

- *Los reflexivos* son prudentes por naturaleza. Les gusta observar, ponderar experiencias, recoger datos y pensárselo bien antes de extraer conclusiones. Tienden a retrasar la expresión de conclusiones definitivas.
- *Los teóricos* integran las observaciones en sólidas teorías, piensan los problemas con lógica y tienden a ser perfeccionistas. Su filosofía prefiere la racionalidad y la lógica.
- *Los pragmáticos* prueban las técnicas para ver si funcionan en la práctica, buscan nuevas ideas, experimentan con las aplicaciones y siguen siempre adelante. Su filosofía es “siempre hay un medio mejor” y “si funciona, es bueno”.

(El trabajo de Honey y Mumford se resume en “Honey and Mumford 2000”. El cuestionario puede encontrarse en www.peterhoney.co.uk).

REALIZACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN

“Los directores proceden normalmente de una amplia gama de orígenes y tienen un sesgo práctico. Son exigentes, no soportan las tonterías, tienen poco tiempo y no muestran una orientación académica. Por ello, para mantener su interés, las actividades de formación deben ser pertinentes, concretas, de alta calidad y exentas de jerga técnica.

”Teniendo en cuenta estas características del mercado de directores (...) parece apropiado un enfoque basado en principios, en virtud del cual los principios de un tema concreto se articulen claramente y se demuestren después por medio de estudios de casos sencillos. En mi experiencia, este método es con mucho preferible al típico de estudios de casos detallados en los que nunca se extraen los principios o éstos quedan sepultados en un cúmulo de análisis numéricos”.

—Ian Dunlop, ex jefe del Instituto Australiano de Directores de Empresas

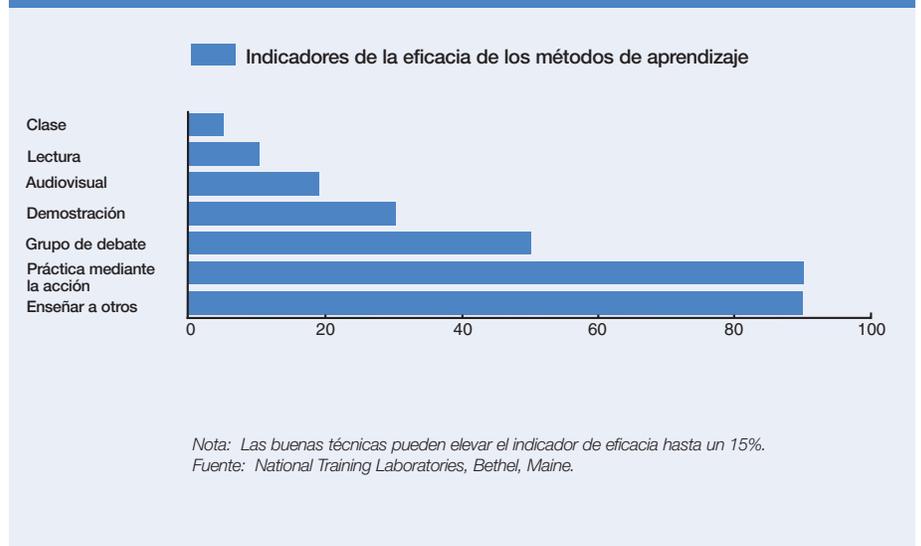
Algunos estilos de aprendizaje se derivan más de normas culturales y educativas que de preferencias individuales. Si se presenta un programa de capacitación en un único formato, pueden surgir dificultades imprevistas. Algunas personas pueden encontrar el método poco atractivo porque no se adapta a su estilo de aprendizaje o a la posición social que creen tener. Por ejemplo, los participantes acostumbrados a un enfoque magisterial pueden considerar desconcertantes e ineficaces los talleres interactivos.

Para satisfacer esta variedad de necesidades, los mecanismos mediante los cuales se imparte la capacitación deben incluir una mezcla de estrategias de aprendizaje:

- Una experiencia de cierto tipo, por ejemplo, los estudios de casos o debates sobre experiencias específicas.
- Un período de reflexión facilitada, por ejemplo, sesiones de preguntas y respuestas o ejercicios de grupo.
- Una oportunidad de sacar conclusiones, por ejemplo, el resumen de las enseñanzas aprendidas o grupos de debate.
- Una posibilidad de planificar la utilización de la experiencia en la práctica, como la representación de roles o de ejercicios en los que los participantes trabajan en un caso poniendo en práctica los principios y técnicas aprendidos durante el curso.

Se dispone de una amplia gama de actividades de aprendizaje (véase la figura siguiente). En el cuadro de la página 19 se enumeran los métodos y se indican algunas ventajas y desventajas.

LA EFICACIA RELATIVA DE DISTINTOS MÉTODOS DE APRENDIZAJE



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

MÉTODO	FINALIDAD	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Clases particulares	Transmisión de hechos, principios, conceptos. Posibilidad de incorporar el desarrollo de habilidades.	Contacto más estrecho entre el tutor y el participante. Puede modificarse el ritmo si lo indica la retroalimentación.	El cambio de actitud puede tener poca duración. El tutor debe ser experto en la materia.
Conferencia	Hacer comprender hechos, principios, conceptos.	Útil para grandes grupos o para abarcar gran cantidad de información. Relativamente barato.	Pocas posibilidades de obtener información de los participantes. Puede haber sobrecarga de información. Sólo se aportan conocimientos. Exige buenas dotes de presentación. La retención es escasa.
Debate en grupo	Solución de problemas, formación o configuración de actitudes, estimular el interés, compartir conocimientos.	Gran actividad del alumno. Oportunidad de compartir ideas, hechos y opiniones de todo el grupo.	Lleva mucho tiempo; exige un buen control. El tutor necesita un nivel previo de conocimientos.
Ejercicio en grupo	Desarrollo de cualidades interactivas o interpersonales, formación de equipos, solución de problemas.	Muy participativo. La motivación de los alumnos puede ser alta. Se elige el ejercicio para alcanzar un objetivo específico.	El ejercicio puede oscurecer las habilidades de procesamiento. El tutor necesita experiencia y dotes de facilitación. Difícil prever los resultados.
Estudios de casos	Solución de problemas, desarrollo de capacidad analítica y de decisión, cambio de actitudes, introducción y consolidación de otras sesiones.	Proporciona un marco realista. Se puede utilizar la experiencia personal de los alumnos. Participativo.	Puede llevar mucho tiempo. A veces es difícil de validar. Puede adolecer de falta de credibilidad si las circunstancias difieren de la experiencia del alumno.
Lluvia de ideas	Solución de problemas, consolidando lo aprendido anteriormente.	Utiliza experiencias e ideas aprendidas. Intelectualmente activo.	Puede llevar mucho tiempo. Tal vez no participen algunos alumnos. Exige tutores de gran competencia.
Presentación del participante	Dar información sobre un tema especializado.	Exige conocimientos especializados del miembro del grupo. Puede desarrollar las dotes de presentación.	Se implica sólo al presentador si el tema no es de interés general.
Representación de roles	Desarrollo de habilidades interpersonales, respuesta a situaciones cambiantes.	Crea interés. Participación activa. Incluye ejemplos vivos y emociones.	Quienes representan los roles pueden beneficiarse más que quienes los observan. El éxito depende de cómo se representan los roles.
Sesión plenaria de retroalimentación	Devolver la información al grupo individual.	Compartir diferentes perspectivas de distintos grupos.	Puede repetir sectores semejantes. Se necesita un tutor con buenas dotes de facilitación.

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EN SUPERVISIÓN Y GESTIÓN

Normalmente el órgano rector de la organización (y su comité de formación profesional, si existe) supervisa la elaboración y el mantenimiento del programa de capacitación. Deberá supervisar todas las cuestiones relacionadas con la capacitación y formación de los directores, especialmente:

- La elaboración del plan de estudios y el programa inicial de materias de los cursos
- La gestión del mantenimiento a largo plazo del programa
- La evaluación de los cursos por los participantes
- El proceso de certificación de los participantes en el curso
- Procedimientos de quejas y recursos
- Comprobar todos los materiales propuestos para el curso con arreglo a los criterios establecidos
- Presupuestar y determinar el precio de los cursos
- Control de calidad

Para contribuir a realizar esta tarea, la organización podría establecer un equipo de aprobaciones de los cursos, integrado por profesionales, especialistas y responsables de los cursos, que evaluaría y aprobaría cualquier cambio en el contenido del curso. La organización podría también crear un grupo de responsables de cursos que se encargue de supervisar los cambios en las materias generales y de canalizar esa información a los responsables de los cursos que se encargarán de elaborar el nuevo contenido del programa de capacitación.

Gestión

Para una gestión eficiente de un programa de capacitación de directores se necesitan gestores e instructores especializados, así como personal de apoyo que garantice la buena realización de los programas de capacitación.

Normalmente un *director de programa* o jefe de formación profesional se encarga de la elaboración y gestión de todo el programa de capacitación y formación profesional. El director de programa supervisa el diseño de los materiales para asegurar la coherencia del enfoque en todos los aspectos, tales como el estilo interno, la estrategia y mecanismos de realización y el diseño general del aprendizaje.

Los *jefes de estudios* se encargan de elaborar los cursos de capacitación sobre las materias en las que son especialistas. Esta tarea consiste en redactar un plan de capacitación, así como en recoger los correspondientes materiales de capacitación, tales como orientaciones para los responsables de los cursos, estudios de casos, diapositivas, hojas de actividades y notas de referencia. Los jefes de estudios deberán colaborar con los responsables de los cursos en la preparación del plan de capacitación del curso. Las organizaciones con experiencia han determinado que la utilización de un jefe de estudios

que redacte el plan de materias de los cursos en consulta con los responsables de los cursos es más eficaz que utilizar a varias personas diferentes que trabajen cada una de ellas en secciones o aspectos diferentes del programa de capacitación, ya que de aquí se derivan incongruencias y lagunas.

Los *responsables de los cursos* se encargan de contribuir a la elaboración de los cursos de capacitación y, por supuesto, de presentarlos. La función del responsable de un curso es una mezcla delicada de maestro, instructor, facilitador, profesor particular, comunicador y entrenador. Sus conocimientos, experiencia, autoridad y seriedad son extremadamente importantes para asegurar que los directores terminen el curso con la sensación de que ha valido la pena el tiempo y la energía que le han dedicado. Las personas que trabajan como directores son ya expertas en cuestiones empresariales y esperan un servicio de muy alta calidad.

Los responsables de los cursos pueden ser profesores o profesionales, ejecutivos o directores de empresas, es decir, deben tener una especialización en el sector, desear enseñar y ser capaces de hacerlo. Siempre que sea posible, la organización deberá asegurar que los cursos sean impartidos “por directores para directores”.

Los responsables de cada curso rara vez forman parte del personal de la organización de capacitación, sino que son contratados. Se recomienda disponer de al menos dos responsables de curso competentes para impartir la capacitación sobre cualquier materia o curso.

El director de programa es el encargado de nombrar a los responsables de los cursos, pero se deberá consultar a otros, inclusive a expertos en la materia, para examinar la medida en que los conocimientos y experiencia del instructor son adecuados para un determinado curso. La formación de un grupo de responsables de los cursos es un proceso fundamental para garantizar la calidad de la capacitación.

Para contratar y seleccionar a los distintos instructores específicos hay que tener en cuenta las consideraciones siguientes:

- La medida en que la experiencia de la persona es pertinente a la materia o materias tratadas. La mayor parte de las organizaciones de capacitación consideran que los responsables de curso que han formado o forman parte del consejo de administración de una organización tienen más credibilidad ante los participantes en el curso que los instructores no dotados de esa experiencia.
- La medida en que la persona está especializada en el tema en cuestión. Esta evaluación suele hacerse a partir del currículum vitae de la persona y mediante una entrevista.
- La medida en que la persona es competente como instructora. El conocimiento de los temas y la capacidad de comunicarse con el grupo son dos habilidades diferentes. Habrá que observar a los posibles instructores en una sesión práctica apropiada antes de pedirles que se incorporen al equipo de capacitación.

CAPACITACIÓN DE INSTRUCTORES: KENYA

El Centro de Gobierno Corporativo de Kenya tiene una red de instructores capacitados en la que se basa. Los instructores son directores profesionales que han recibido a su vez formación sobre gobierno corporativo, se han destacado y han recibido capacitación como instructores bajo los auspicios del Centro. Los instructores han realizado también cursos de actualización para examinar los materiales y mejorar sus habilidades. Además, son evaluados por los participantes en cada sesión que facilitan y se plantean todas las cuestiones en una evaluación.

- La medida en que la persona se desempeña bien en el entorno de la capacitación. Un buen instructor es capaz de organizar con eficiencia pequeñas actividades de grupo y sesiones plenarias, manteniendo el enfoque sobre los resultados del aprendizaje y limitando las intervenciones prolijas y desenfocadas. Asimismo, la observación de una sesión práctica puede poner de manifiesto la habilidad del instructor potencial a este respecto.

En muchos países en desarrollo hay escasez de instructores experimentados en cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo. Para subsanar esta escasez y ayudar a desarrollar estilos de capacitación apropiados, es posible que la organización desee organizar periódicamente talleres de “formación de instructores”.

Apoyo de Gestión

Una organización que imparta capacitación a directores necesitará personal de apoyo que se ocupe de:

- La administración y el funcionamiento de los cursos, es decir, cuestiones como las inscripciones en los mismos, el envío anticipado de información, la preparación de las aulas, la alimentación, otras necesidades especiales y el equipo, así como la disponibilidad de apoyo de personal durante la celebración del curso mismo.
- Los materiales de apoyo para el curso, especialmente el diseño, la impresión y la distribución de los materiales de capacitación.
- La contabilidad y las finanzas, incluyendo la facturación y la supervisión del presupuesto del programa de capacitación.
- Las ventas y la comercialización, encargándose de la compilación y el análisis de datos sobre posibles clientes, el diseño y la producción de materiales

de comercialización, la planificación de campañas de venta y actividades de promoción y el contacto con posibles clientes. El departamento tendrá que reunir y analizar datos sobre posibles clientes.

- La gestión del programa, incluyendo la supervisión del contenido y la realización del curso y todas las demás cuestiones de garantía de la calidad.

Presupuestación

Los cursos de capacitación pueden proporcionar fuentes de ingresos considerables. Pero los costos son también notables. Entre ellos se incluyen honorarios y gastos del personal docente, materiales del curso, producción de folletos, comercialización, alquiler de aulas, servicios de catering y apoyo técnico.

Desde el momento en que la organización decide establecer un programa de formación profesional para directores, debe determinar los procedimientos financieros para la gestión del mismo. En pocas palabras, las cuestiones financieras que han de tenerse en cuenta son principalmente:

- *La preparación de presupuestos.* Deberán prepararse presupuestos para todas las etapas del proceso, especialmente la considerable inversión inicial necesaria para la investigación y desarrollo del programa, con estimaciones realistas de los costos e ingresos.
- *La política de precios de los cursos.* Es evidente que la organización deseará recuperar el costo de producción y realización de la capacitación más un porcentaje. Los precios de los cursos deberán ser comparables a los de cursos profesionales análogos impartidos en el país o la región. El precio no deberá ser superior al que pueda soportar el mercado ni inferior al costo de la producción y presentación de los cursos.
- *Puntos de equilibrio para los programas y cursos individuales.* Para encontrar dichos puntos, deberá hacerse un cálculo que determine el número de directores que han de participar en un determinado curso a fin de cubrir todos sus costos fijos y variables. Deberán establecerse también políticas que rijan los procedimientos de pago y los derechos de cancelación.

Para más información sobre los procedimientos de presupuestación, véase el MÓDULO 5: SEGUIMIENTO.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Todo programa de capacitación, ya sea un seminario, un curso breve de capacitación o un programa largo de formación profesional, debe ser evaluado y actualizado constantemente para mantener el paso de la evolución en el entorno empresarial y normativo. Como ha señalado el Instituto de Directores de Empresas de Filipinas, “esto no sustituye la comprobación y mejora continuas basadas en la realización efectiva de nuestro programa de capacitación con muchos directores diferentes. Cada experiencia de capacitación es nueva para nosotros. Buscamos constantemente los medios de mejorarla”.

Es importante que las organizaciones establezcan procedimientos para asegurarse de que cada curso satisface las necesidades de aprendizaje de los directores y alcanza los objetivos generales de la organización. Cada curso deberá cumplir determinadas normas y objetivos. Cada curso deberá fijarse como objetivo un mercado identificable y ser viable desde el punto de vista financiero. Y cada curso deberá adaptarse bien al plan de estudios general. Habrá que disponer de recursos, incluyendo instructores calificados y materiales.

Los distintos elementos de un programa de capacitación que deben seguirse atentamente y actualizarse o modificarse cuando sea necesario son principalmente:

- El contenido del curso y su pertinencia para los directores
- La realización eficaz del curso
- Los materiales de apoyo y aprendizaje
- La administración del curso, incluyendo los procedimientos de inscripción, y las condiciones de alojamiento y catering
- Procedimientos para afrontar la insatisfacción de los clientes y las quejas oficiales

Para más información sobre el establecimiento de un procedimiento eficaz para atender las quejas, véase el MÓDULO 4: EXPANSIÓN.

Solicitar comentarios

Los comentarios de los directores que participan en los cursos son probablemente la forma más eficaz de seguimiento de su calidad y pertinencia. Para recoger información de los participantes al final de cada día, puede utilizarse un formulario tradicional de retroalimentación o evaluación.

Otras técnicas de evaluación son pedir opiniones en los debates con los participantes al final de un curso y realizar en los cursos encuestas de opiniones de seguimiento. Si la organización evalúa de alguna forma el desempeño de los participantes en el curso, esas evaluaciones podrán ofrecer también información útil tanto sobre el contenido y la realización del curso como sobre los efectos que éste ha podido causar en las reuniones del consejo de administración. *(Pueden verse ejemplos de formularios de evaluación de los cursos en los Anexos 9 y 10).*

Los comentarios deben utilizarse no sólo para evaluar y, cuando sea necesario, mejorar cada curso y programa, sino también para evaluar el conjunto de los programas. El director del programa y todos los responsables de los cursos relacionados con un determinado tema deberán participar en las sesiones de evaluación de ese programa concreto. También puede ser útil que participen en esas reuniones las personas encargadas de preparar y producir materiales de capacitación para el curso.

Garantizar la calidad

Además de recoger comentarios sobre el contenido del curso y de responder a ellos, la organización deberá examinar también el desempeño de los responsables de los cursos. La finalidad de estos exámenes no es buscar defectos, sino confirmar que se alcanza el nivel debido de la capacitación y se mejora continuamente.

Los exámenes deberán ser lo más objetivos posible e incluir:

- La observación por el jefe de estudios o un experto independiente de cada responsable de curso que realiza un programa
- Examen del desempeño y de cualquier medida correctiva que se acuerde como necesaria
- Examen de los comentarios sobre el responsable del curso obtenidos de los participantes en el mismo

CERTIFICACIÓN DE DIRECTORES

En la mayor parte de los lugares, el director no necesita títulos oficiales para formar parte de un consejo de administración. Con todo, se utiliza cada vez más la certificación como consecuencia de la demanda creciente de directores reconocidos y de la presión pública en favor de la rendición de cuentas. Por ello, distintas organizaciones han comenzado a organizar programas de certificación de directores.

EJEMPLOS

EXIGENCIA DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES: MALASIA

La Bolsa de Valores de Kuala Lumpur, Malasia, exige como uno de los requisitos de reconocimiento que todos los directores de las empresas cotizadas públicamente asistan a cursos de capacitación. Los temas tratados en esta capacitación son, entre otros, la función financiera de los directores, el marco normativo que rige a las empresas cotizadas y el conocimiento del nuevo Código Malasio sobre gobierno corporativo.

ACREDITACIÓN: REINO UNIDO

El Instituto de Directores del Reino Unido ha organizado una acreditación profesional de director colegiado a la que pueden acceder sus miembros. Los candidatos deben demostrar que tienen los conocimientos y la experiencia exigidos para llegar a ser miembros de la profesión. Se concede la acreditación tras completar con éxito un programa de capacitación y un examen en la dirección de empresas, así como un examen profesional del desempeño de la empresa de la que el candidato es director.

CERTIFICACIÓN: HONG KONG

El Instituto de Directores de Hong Kong organiza cursos de capacitación para obtener un diploma en dirección de empresas, los cuales se basan en las competencias fundamentales que, según dicho instituto, han de tener los directores. Tales competencias abarcan conocimientos y habilidades en las funciones y responsabilidades de dirección, funciones empresariales estratégicas, desarrollo del consejo de administración y ética empresarial, así como cualidades y dotes personales. Los cursos de capacitación se desarrollan en inglés, cantonés y putonghua.

Normalmente las organizaciones que imparten capacitación a directores conceden a éstos certificados de que han asistido a un curso o programa. El certificado es un reconocimiento público de que el director ha tomado con seriedad su capacitación profesional.

Evaluación

Algunas organizaciones de capacitación de directores han avanzado más y han elaborado procedimientos de evaluación para determinar la medida en que los directores han aprendido en sus cursos de capacitación y desarrollo profesional.

Hay muchas razones para evaluar a los directores que asistieron a programas de capacitación:

- Reconocer su nivel de competencia al final del curso
- Establecer sus progresos durante un curso y ofrecer retroalimentación al respecto
- Diagnosticar las virtudes y defectos que pueden inducir a adoptar medidas correctivas o a prorrogar el aprendizaje, si es necesario
- Consolidar el aprendizaje realizado hasta el momento, lo que constituye en sí mismo una experiencia de aprendizaje
- Motivar al director
- Crear confianza y credibilidad en su probable nivel de desempeño en el futuro
- Determinar su aptitud para desempeñar las funciones de miembro de un consejo de administración
- Cumplir los requisitos de órganos normativos externos

La elaboración de un procedimiento de evaluación puede ser larga y costosa, por lo que es posible que las organizaciones deseen hacerlo sólo si la capacitación es obligatoria o después de que se hallen bien establecidas. Al decidir si elaborará un procedimiento de evaluación, la organización debería considerar los requisitos jurídicos de la capacitación, así como los factores culturales y sociales. Algunas culturas, así como los directores experimentados en general, serán quizás reacias a participar en un proceso de evaluación en el que, por ejemplo, el fracaso se hace de dominio público o no se reconoce la antigüedad en el cargo. Además, las organizaciones deberán tener en cuenta que sus evaluaciones deben ser objetivas y eficaces. Las evaluaciones subjetivas e incorrectas pueden ser perjudiciales no sólo para los directores evaluados, sino también para la credibilidad general de la organización de capacitación.

El primer paso para establecer un proceso de evaluación de los directores es aclarar su finalidad. En palabras sencillas, un examen o evaluación debe indicar que el director ha alcanzado el nivel establecido para una actividad concreta. Los pasos siguientes, por orden, son la selección de un método de evaluación apropiado y la preparación del examen escrito que haya de emplearse, la elaboración de criterios con arreglo a los cuales se evalúa al director, el nombramiento de los examinadores y, llegado el caso, la creación de una junta de examen y, por último, la elaboración de un procedimiento para poder recurrir una evaluación.

La variedad de métodos para evaluar los conocimientos y habilidades es amplia y es preciso que se encarguen de elegirlos especialistas que puedan garantizar las normas, la fiabilidad y la validez del proceso. En el cuadro que sigue se ofrecen ejemplos de actividades típicas de capacitación de directores y las normas de evaluación que pueden utilizarse con respecto a cada una de ellas.

EJEMPLOS DE NORMAS DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES TÍPICAS DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	NORMA DE EVALUACIÓN
Conferencia de un día sobre un cambio propuesto en la ley de empleo, pronunciada por especialistas en empleo, abogados, un director de gestión financiera corporativa o representantes de sindicatos	Certificado de asistencia que confirma un día de formación profesional continua, que puede acreditarse también para un curso de formación más amplio
Un día de estudio sobre aspectos de la ley de empleo relacionados con los derechos de determinados grupos minoritarios de pequeñas empresas	Respuestas correctas al 75% de las preguntas en una prueba escrita con preguntas de selección múltiple
Curso académico de postgrado de un año a jornada completa	Puntuación general del 70% en pruebas escritas de conocimientos, informe de investigación presentado por escrito y presentación oral
Serie de cursos sobre distintos temas relacionados con la función de director, tales como presentaciones, actividades de grupo e informes a sesiones plenarias	Puntuación total del 75% en pruebas escritas de conocimientos y evaluación de las cualidades para trabajar en equipo realizada por un observador
Tres meses de aprendizaje apoyado por un director experimentado que actúa como instructor particular	Declaración de aptitud para su inclusión en una cartera de formación profesional continua

MATERIAL DE LECTURA ADICIONAL

Clutterbuck, David y David Megginson. 1999. *Mentoring Executives and Directors*. Londres: Butterworth Heinemann.

Dick, Walter, Lou Carey y James Carey. 2000. *The Systematic Design of Instruction*. California: Addison Wesley.

Garratt, Bob. 2000. *The Learning Organization: Developing Democracy at Work*. Nueva York: Harper Collins.

Honey, Peter y Alan Mumford. 2000. *The Learning Styles Helper's Guide*. Londres: Peter Honey Publications.

Mager, Roger. 1997. *Preparing Instructional Objectives*. Atlanta: Center for Effective Performance.

Morrison, Gary. 2003. *Designing Effective Instruction*. Londres: John Wiley.

PARN (Professional Associations Research Network). 2001. *Continuing Professional Development in the UK: Attitudes and Experiences of Practitioners*. Bristol, Reino Unido.

———. 2002. *Continuing Professional Development in the UK: Evaluation of Good Practice*. Bristol, Reino Unido.

Pierce, Chris. 2001. *The Effective Director: An Essential Guide to Director and Board Development*. Londres: Kogan Page.

Wiggins, Grant. 1998. *Educative Assessment*. Nueva York: Jossey-Bass.

A N E X O S

1. Ejemplos de cursos de capacitación
2. Ejemplo de plan de estudios para un programa de orientación, India
3. Ejemplo de plan de estudios, Indonesia
4. Preparación de estudios de casos para un curso de capacitación de directores
5. Ejemplo de lista de lecturas para un curso de capacitación
6. Ejemplo de plan de estudios básico, Commonwealth
7. Ejemplo de curso de capacitación de instructores
8. Ejemplo de curso de capacitación en internado, Zambia
9. Ejemplo de formulario de evaluación de curso, Brasil
10. Ejemplo de formulario de evaluación de curso, Reino Unido

ANEXO I. EJEMPLOS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

INSTITUTO AUSTRALIANO DE DIRECTORES DE EMPRESAS

Descripción del programa

- **Programa especializado.** En él se estudian y elaboran buenas prácticas para los directores y consejos de administración de empresas públicas y entidades gubernamentales. Se desarrolla la capacidad del director para investigar y averiguar y se amplían la reflexión y el aprendizaje estratégicos. Se estudian las relaciones entre el consejo de administración y el funcionario ejecutivo principal y la dinámica del consejo de administración.
- **Curso para directores de empresas.** Programa destinado a directores que incluye temas como la eficiencia del gobierno corporativo y de los consejos de administración, la estrategia, las finanzas, la legislación, los riesgos y las cuestiones actuales con que se enfrentan los directores.
- **Programa básico para conceder certificados a los directores**
 - Función del director
 - Introducción a las reuniones del consejo de administración
 - Introducción a los estados financieros para los directores
 - Evaluación del desempeño de la empresa
 - Los directores como líderes
 - Introducción a la función estratégica de los consejos de administración
 - Prácticas comerciales
 - Cuestiones que se plantean a los directores-propietarios
 - Cuestiones que se plantean a empresas sin fines lucrativos
- **Educación continua.** El Instituto ofrece una variedad de cursos en el ámbito de la educación continua, que incluyen programas sobre:
 - El nuevo director
 - Evaluación del funcionario ejecutivo principal y del director del consejo de administración
 - Auditorías de la empresa
 - Investigación forense para directores
 - Fundamentos sobre los estados financieros para directores
 - Cómo cotizar en bolsa
 - Manejo de situaciones difíciles en los consejos de administración
 - Realización de un buen gobierno
 - Introducción al gobierno corporativo sin fines de lucro
 - Ejecución de un programa de cumplimiento
 - Actualización de los conocimientos
 - Conocimientos financieros estratégicos
 - El consejo de administración estratégico
 - La función del presidente
- **Programas personalizados (en la empresa)**
- **Talleres**

Antecedentes

Desde hace al menos 30 años se realizan en Australia actividades de capacitación y formación de directores. El curso de directores de empresas comenzó en 1975. Desde 1990 han completado el programa más de 10.000 participantes.

El Instituto tiene un sistema de exámenes muy perfeccionado y concede un diploma a los candidatos del curso de directores de empresas que lo superen con éxito. En 2000 se añadieron otros dos diplomas: un certificado sobre elementos esenciales para directores (concedido tras aprobar los seis módulos del conjunto de programas básico para conceder certificados a los directores) y un diploma superior (tras completar con éxito el programa especializado).

El Instituto realiza periódicamente exámenes de garantía de la calidad de los cursos por medio de un sistema de encuestas y entrevistas a los participantes y comprobaciones puntuales de los programas. Actualmente concede autorización para utilizar sus materiales a dos universidades locales y a la Asociación del Instituto de Directores de Tailandia.

Contacto

Pamela Murray-Jones, gerente general, National Education, pmurrayjones@companydirectors.com.au

INSTITUTO BRASILEÑO DE GOBERNANZA CORPORATIVA

Descripción del programa

El plan de estudios del programa de capacitación de directores (duración: 64 horas) abarca los temas siguientes:

- Introducción al gobierno corporativo
- Leyes y reglamentos sobre impuestos y valores de las empresas
- Interpretación de los estados financieros
- Mercados financieros y de capitales
- Prácticas en las reuniones del consejo de administración
- Política de dividendos y relaciones con los inversionistas

Además, el Instituto realiza un programa de gobierno corporativo para las empresas familiares (duración: 48 horas) que abarca:

- Introducción al gobierno corporativo
- Gobierno familiar
- Legislación familiar
- Sistemas de planificación y control
- Mercados financieros y de capitales
- Dirección estratégica

Antecedentes

La capacitación en el país comenzó en 1997 y, para febrero de 2003, se había impartido capacitación a 697 ejecutivos de más de 100 empresas por medio de 24 cursos organizados en tres ciudades del Brasil.

Contacto

Paulo Villares, paulodv@terra.com.br

INSTITUTO DE DIRECTORES DE HONG KONG

Descripción del Programa

El Instituto de Directores de Hong Kong ofrece los siguientes programas para la consecución de un diploma:

- **Programa de créditos.** Se organizan seminarios durante todo el año con una programación especializada, gracias a la cual los participantes pueden inscribirse selectivamente en los seminarios que se adapten a sus propios horarios. Tras asistir con éxito al número exigido de seminarios, entre los que se incluyen módulos obligatorios, el participante obtiene un diploma en dirección de empresas. Se puede asistir a los seminarios como un curso independiente y quienes han obtenido el diploma pueden seguir asistiendo a determinados cursos para actualizar sus conocimientos.
- **Programas de vía rápida.** De tiempo en tiempo, se ofrece un curso preparado con una programación fija. Para obtener el diploma, el participante que se inscriba en este curso deberá completar el número mínimo exigido de sesiones y presentar un proyecto. Estos programas de vía rápida se pueden organizar conjuntamente con otro organismo y se destinan a grupos específicos. Ejemplo de este curso es el destinado a obtener el diploma profesional en dirección de PYME.

Además de estos cursos, hay programas educativos ordinarios que incluyen foros públicos de medio día con un equipo de oradores que son miembros experimentados del Instituto, cuyo fin es exponer al público las funciones y responsabilidades de los directores y la importancia del gobierno corporativo.

Antecedentes

El Instituto de Directores de Hong Kong organiza cursos de capacitación para obtener un diploma en dirección de empresas, sobre la base de la definición de las competencias esenciales de los directores elaborada por el propio Instituto. Los programas de capacitación se desarrollan en inglés, cantonés y putonghua.

Contacto

Carlye Tsui, executive@hkiod.com

CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL INSTITUTO DE DIRECTORES EN LA UCD, IRLANDA

Descripción del programa

El programa, que se halla en su segundo año, incluye cursos prácticos que ayudan a los directores a mejorar su eficacia personal y profesional, al tiempo que les permite examinar sus responsabilidades más amplias en lo relativo a la satisfacción de los accionistas y las necesidades de las partes interesadas. El programa abarca las cuestiones fundamentales con que se enfrenta cada director:

- Novedades normativas: novedades en materia de gobierno corporativo
- Responsabilidades de los directores
- Función de los directores no ejecutivos y de los consejos de administración de las empresas
- Finanzas para directores no financieros
- Gestión de riesgos y función de los directores no ejecutivos
- Función y responsabilidades de los comités de auditoría
- Estrategia empresarial y consejos de administración de las empresas
- Función de los directores no ejecutivos para mejorar el desempeño de la empresa
- Los directores no ejecutivos y la remuneración e incentivos para el personal ejecutivo

El Centro de Gobierno Corporativo del Instituto de Directores en la UCD ha empezado recientemente a organizar también cursos personalizados en la empresa para los directores de empresas públicas y privadas, empresas familiares, organizaciones semiestatales, instituciones benéficas y otras entidades sin fines de lucro. El Centro prevé también emprender en 2004 un programa acreditado de educación para directores. En el sitio web www.corporategovernance.ie podrán encontrarse todos los detalles de estos y otros programas de formación.

Antecedentes

Para atender las necesidades crecientes de formación de directores de empresas, el Instituto de Directores de Irlanda y la University College Dublin establecieron conjuntamente el Centro de Gobierno Corporativo del Instituto de Directores en la UCD en febrero de 2002. En este primer año de actividad, el Centro organizó seis cursos que abarcaron todos los aspectos del gobierno corporativo. Empezó también a trabajar en varios proyectos de investigación y tiene intención de ir publicando documentos e informes.

Contacto

Susan Thomber, info@iodireland.ie

CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE KENYA

Descripción del programa

Los cursos de internado versan sobre:

- Gobierno corporativo
- Dinámica del consejo de administración y desarrollo de recursos humanos
- Estrategia
- Finanzas
- Aspectos jurídicos
- Aspectos generales

Antecedentes

El Centro ha elaborado materiales de capacitación basados en las directrices de la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth (CACG, por su sigla en inglés) y las ha adaptado para satisfacer las necesidades de Kenya y la región. Basándose en el modelo de la CACG, ha organizado doce cursos de internado, de cinco días cada uno, en Kenya y uno en Malasia, en Rwanda y en Zimbabwe, respectivamente. Además, el Centro ha impartido dos cursos intensivos de formación de instructores en Kenya y uno en Zimbabwe. Ha celebrado reuniones consultivas con asociaciones de profesionales y espera introducir el gobierno corporativo como tema de estudio en los cursos profesionales que ofrecen los organismos profesionales. Ha elaborado un plan de estudios de postgrado y de diploma y ha emprendido conversaciones con las universidades locales con el fin de facilitar la introducción de cursos de diploma y licenciatura sobre gobierno corporativo.

Contacto

Karugor Gatamah, director ejecutivo, pscgt@insightkenya.com

INSTITUTO DE DIRECTORES DE EMPRESAS DE FILIPINAS

Descripción del programa

- **Programa de capacitación.** El Instituto ofrece un seminario de orientación sobre gobierno corporativo para directores de bancos y otras entidades. Ofrece el mismo seminario a otros profesionales que actúan como agentes acreditados para el gobierno corporativo. Se ofrecen también cursos especializados sobre comités de auditoría, comités de gestión de riesgos, comités de gobierno y cuestiones financieras (aritmética financiera). Todos ellos forman parte del curso fundamental sobre gobierno corporativo que el Instituto está preparando y que llegará a ofrecer, juntamente con otras organizaciones de capacitación de directores, en la red de Asia oriental (IDEA.net).
- **Programa de certificación** (por establecer). Juntamente con otras organizaciones de capacitación de directores del Asia oriental, bajo los auspicios del Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo y la Universidad de Yale, el Instituto certificará como directores profesionales a quienes hayan completado todos los requisitos del curso fundamental sobre gobierno corporativo. Otros requisitos exigidos para la certificación son la aceptación de un estudio presentado sobre una iniciativa exitosa de mejora del gobierno corporativo y el compromiso de una formación profesional permanente, así como la aceptación de un código de ética profesional. Los directores de empresas y otros profesionales que consiguen el certificado son admitidos como miembros del Instituto.

Antecedentes

El Instituto ofrece cursos de capacitación de directores de bancos desde fines de 1999.

Contacto

Jesús Estanislao, jestanislao@icdc.enter.org

INSTITUTO RUSO DE DIRECTORES

Descripción del programa

El curso para directores de empresas consiste en seis cursos de ocho horas:

- Introducción al gobierno corporativo
- Cómo hacer eficaz un consejo de administración
- Función del consejo de administración en el desarrollo y la aplicación de la estrategia
- Función del consejo de administración en la gestión de riesgos y la reestructuración
- Función del consejo de administración para garantizar la difusión de información y la transparencia
- Finanzas para directores no financieros

Antecedentes

El Instituto Ruso de Directores organiza cursos especiales para miembros de consejos de administración y secretarios de empresas. Entre 2001 y 2002, asistieron a dichos cursos 200 miembros de consejos de administración.

Contacto

Igor Belikov, belikov@rid.ru, www.rid.ru

INSTITUTO DE DIRECTORES DE ÁFRICA MERIDIONAL

Descripción del programa

Programas generales de un día

- Gobierno corporativo, dirección y eficacia del consejo de administración

Presentaciones de dos días

- Creación del consejo de administración, selección del director, evaluación del consejo de administración y del director
- Aspectos jurídicos que influyen en las organizaciones y en los directores
- Planificación del orden de sucesión en el cargo, clases particulares y orientación según las normas mundiales de calificación
- Realización del gobierno corporativo en las organizaciones empresariales y gubernamentales

Programa de formación de directores de tres días

- Finanzas para directores no financieros
- Estrategias de riesgos para el consejo de administración
- Prácticas éticas para el consejo de administración

Diploma de graduado en dirección de empresas

- Aprendizaje a distancia durante seis meses, más tres sesiones de talleres interactivos que duran un total de 10 días

Programa para el certificado en gobierno corporativo – 12 semanas con dos bloques de clases de dos días

- Ética empresarial y gobierno corporativo
- El derecho y el gobierno corporativo
- Auditoría, control y gobierno corporativo
- Informes financieros, difusión de información y gestión de riesgos corporativos
- El gobierno corporativo en la práctica
- Estudios de casos multidisciplinarios sobre el gobierno corporativo

Antecedentes

El Instituto estableció el Centro de Dirección y Gobierno Corporativo (CDCG, por su sigla en inglés) a comienzos de 2001 y ha orientado a más de 4.000 personas por medio de distintos programas en poco más de dos años. Además, el CDCG ofrece oportunidades de aprendizaje en colaboración con las principales universidades y escuelas empresariales. Aunque la mayoría de los programas se realizan en Sudáfrica, se han organizado también presentaciones en Bostwana, Lesotho, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia y Zimbabwe.

Contacto

Richard Wilkinson, director ejecutivo

David Hutton-Wilson, director, Centro de Dirección y Gobierno Corporativo, iodsa@iodsa.co.za

INSTITUTO DE DIRECTORES DE TAILANDIA

Descripción del programa

El Instituto organiza un programa de cinco días basado en el programa del Instituto Australiano de Directores de Empresas. Además se organizan unos pocos cursos de un día sobre:

- La presidencia
- El comité de auditoría
- La evaluación del desempeño del consejo de administración

Antecedentes

Los cursos comenzaron en 1999 en cooperación con el Instituto Australiano de Directores de Empresas.

Contacto

Charnchai Charuvastr, cc@thai-iod.com

INSTITUTO DE DIRECTORES, REINO UNIDO

Descripción del programa

Programa de dirección de empresas – Certificado

- La función del director de la empresa y el consejo de administración (dos días)
- El director y el consejo de administración (un día)
- Finanzas para directores no financieros (tres días)
- Dirección empresarial estratégica (tres días)

Programa de dirección de empresas – Diploma

- Profundización de los cursos para el certificado
- Estrategias comerciales eficaces (dos días)
- Importancia de las personas para la empresa (dos días)
- Eficacia del consejo de administración en la adopción de decisiones (un día)
- Promover y dirigir los cambios (un día)

Otros cursos breves

- La función del presidente de la empresa (un día)
- La función del director gerente (un día y medio)
- La función del director no ejecutivo (un día)
- La función del secretario de la empresa (un día)
- La función del director financiero (un día)
- Comercialización para directores no comerciales (un día)
- Introducción a la función del director (un día)
- Estrategias empresariales exitosas (un día)

Finanzas

- Guía al centro financiero londinense para directores (dos días)
- Compra y venta de empresas (dos días)

Liderazgo y habilidades

- Presentaciones y oratoria empresariales (dos días)
- Cualidades y técnicas de negociación (dos días)
- Cómo presidir eficazmente las reuniones (un día)
- Claves para la eficiencia personal (un día)
- Liderazgo para la transformación (dos días)

Antecedentes

El Instituto de Directores ofrece diversos servicios de formación de directores, entre los que figuran:

- Cursos: de uno a tres días, prácticos y participativos, para organizaciones de todo tamaño
- Conferencias: presentaciones sobre temas generales dirigidas por líderes empresariales (para 60-120 delegados)
- Director colegiado: cualificación profesional para directores experimentados
- Servicios para la mejora de los consejos de administración: talleres y sesiones informativas encaminadas específicamente a afrontar problemas relacionados con el consejo de administración, la estrategia y el equipo
- Capacitación y formación en la empresa
- Enseñanza y orientación individuales para ejecutivos: un servicio personalizado y confidencial determinado por las necesidades del cliente

Todos los servicios consisten en la formación de directores impartida por directores y están dirigidos por expertos en los temas. El Reino Unido tiene sistemas muy especializados de examen y calificación profesional de la experiencia de los directores. Ofrece capacitación y formación en Japón y actualmente ayuda a países del Caribe y a Turquía en la elaboración de programas de formación de directores.

Contacto

Chris Pierce, chris.pierce@iod.com

ASOCIACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL COMMONWEALTH (CACG)

Descripción del programa

La CACG organiza un curso de cinco días para directores de empresas sobre los temas siguientes:

- Gobierno corporativo
- Dinámica del consejo de administración y desarrollo de recursos humanos
- Estrategia
- Finanzas
- Cuestiones jurídicas
- Cuestiones generales

Los talleres de los cursos que se están preparando versan sobre los temas siguientes:

- El presidente y el consejo de administración
- El funcionario financiero principal y el consejo de administración
- El secretario de la empresa y el consejo de administración
- El funcionario ejecutivo principal y el consejo de administración
- Finanzas para directores no financieros
- Comercialización para directores
- La gestión de riesgos y el consejo de administración

Antecedentes

Seiscientos directores de 20 países han participado en el programa de cinco días. La CACG organizó actividades a las que asistieron otros 600 directores en 2003. Los comentarios obtenidos de participantes en más de 30 países donde ha trabajado la CACG indica que se aprecian las actividades y éstas han sido eficaces.

Contacto

Geoffrey Bowes, g.bowes@xtra.co.nz

INSTITUTO DEL BANCO MUNDIAL

Descripción del programa

El Instituto del Banco Mundial ha organizado un curso básico de aprendizaje a distancia sobre estrategia y gobierno corporativos consistente en:

- Gobierno corporativo
- Competencia y reglamentación
- Estrategia corporativa
- Buen gobierno
- Responsabilidad corporativa, ética empresarial y gestión de riesgos para mantener la reputación
- Buen gobierno y lucha contra la corrupción

El curso sobre responsabilidad social corporativa consiste en seis módulos:

- Conceptos principales de la responsabilidad social corporativa
- Marcos para la adopción de decisiones
- Responsabilidad social corporativa
- Creación de una competitividad sostenible por medio de la responsabilidad social corporativa
- La responsabilidad social corporativa y los pobres
- Introducción a la creación de coaliciones y planes de acción

Antecedentes

Estos cursos fundamentales están destinados a las autoridades responsables de las políticas, los líderes de los sectores público y privado y los directores de empresas. El curso de formación a distancia sobre estrategia y gobierno corporativos puede verse en www.worldbank.org/wbi/corpgov/core-course/modules.

Contacto

Djordjija Petkoski, dpetkoski@worldbank.org

ANEXO 2. EJEMPLO DE PLAN DE ESTUDIOS PARA UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN, INDIA

Instituto Indio de Administración de Bangalore

PROGRAMA	9:30 – 11:00	11:30 – 1:00	2:15 – 3:30	4:00 – 5:30
6/12/01 JUEVES	SESIÓN 1	SESIÓN 2	SESIÓN 3	SESIÓN 4
	Junta de directores y gobierno corporativo (NB)	Tendencias en la composición, independencia y contribución del consejo de administración (NB)	Medida de la creación de riqueza de los accionistas VAE – VAM (PG)	Formulación y seguimiento de estrategias Discusión de caso: Jack Welch: la revolución de General Electric (SR)
7/12/01 VIERNES	SESIÓN 5	SESIÓN 6	SESIÓN 7	SESIÓN 8
	Control en el gobierno corporativo Caso: ingeniería universal (NB & DS)	Eficacia del comité de auditoría (NB)	Comunicaciones corporativas Caso: Titan Industries; Polipack (SS)	Fusiones y separaciones: función y responsabilidades del consejo de administración Discusión de caso: Digital – Compaq en la India (SM & Singh)
8/12/01 SÁBADO	SESIÓN 9	SESIÓN 10	SESIÓN 11	
	Comportamiento disociativo en el país huésped: Discusión de caso: Pfizer & TVS Suzuki (DB, VKV & TSS)	Responsabilidad social corporativa: ¿Hacia dónde nos dirigimos? Experiencia de la India y Australia (DK, SV, FS)	Directores emergentes en el gobierno corporativo (KRR, MRR, DK, FS & NB)	
DB:	Sr. Dipankar Basu, ex presidente, SBI			
DK:	Prof. David Kimber, profesor adjunto, RMIT, director de proyecto, Centro de ética de St. James, Melbourne			
DS:	Deepjee Singhai, auditor interno en ejercicio			
FS:	Sra. Fran Siemensma, conferenciante sobre ética empresarial en la Universidad Victoria, Melbourne			
KRR:	Sr. K.R. Rammoorthy, presidente, Banco Vysya			
MRR:	Dr. M.R. Rao, director, IIMB			
PG:	Sr. Pavan Gandhok, jefe de distrito, Stern Stuart India Pvt. Ltd.			
SS:	Prof. Sundararajan, profesor de finanzas y control, IIMB			
Singh:	Sr. Sajay Singh, asociado, Sagar Associates, Notarios			
SV:	Sr. Shankar Venketeswaran, funcionario ejecutivo principal, Partners in Change			
SR:	Prof. S. Raghunath, profesor de estrategia y política corporativas, IIMB			
TSS:	Sr. T.S. Suresh, asociado, King & Partridge, Bangalore			
VKV:	Sr. V.K. Vishwanathan, director gerente, Mico Bosh			
NB:	Prof. N. Balasubramanian, profesor de finanzas, estrategia y gobierno corporativo, IIMB			

ANEXO 3. EJEMPLO DE PLAN DE ESTUDIOS, INDONESIA

Se indica a continuación la serie de cursos de capacitación que ofrece el Instituto de Directores de Empresas de Indonesia.

Programa esencial para director y presidente

- **La práctica de la dirección:**
 - Crear y mantener el valor del consejo de administración
 - Competencia esencial del presidente y director
 - Presidente y director independientes
 - Función del consejo de administración en la planificación estratégica
 - Responsabilidades del presidente y director
 - Rendición de cuentas y obligaciones
 - Evaluación del desempeño del presidente y director
 - Relaciones entre presidente-director-directivo principal
 - Planificación de la sucesión en los cargos
 - Mejora de las relaciones entre los accionistas y las partes interesadas
 - Reunión eficaz del consejo de administración
 - Las mejores prácticas en el gobierno del consejo de administración
 - Máximas prioridades para el presidente y el director
 - Cuestiones críticas y emergentes para el consejo de administración
 - Tamaño, estructura, composición y estabilidad del consejo de administración
 - Establecimiento de comités (auditoría, remuneraciones, candidaturas, fines especiales)
 - Responsabilidades fiduciarias del presidente y director:
 - ✓ La regla del juicio comercial
 - ✓ Distinción entre las violaciones del deber de cuidado y del deber de lealtad
 - ✓ Transacción de riesgo elevado: evaluación de riesgos
 - ✓ El accionista
- Introducción a los estados financieros
- Derecho societario de Indonesia

Duración :5 días, 40 horas de clase
 Matrícula del curso :US\$
 Nº de participantes :Máx. 24 (el ideal, 12)

Programa profesional para director y presidente

- **La práctica de la dirección:**
 - i. Función de los directores y presidentes de las empresas
 - ii. Mejorar la eficacia y los procedimientos de cumplimiento del consejo de administración
- Dirección empresarial estratégica en la nueva economía
- Ética y responsabilidad social corporativas
- Mejora y evaluación del desempeño de la empresa
- Leyes y reglamentos: cuestiones para los directores
 - i. La empresa y la legislación sobre el mercado de capitales
 - ii. Derecho contractual, incluidos contratos de empleo
- Finanzas para directores
- Comercialización para directores
- Aspectos operativos para directores
- Liderar cambios importantes y organizar para el futuro
- Capital intelectual/estrategia sobre recursos humanos para directores

Duración :14 días, 112 horas de clase
 Matrícula del curso :US\$
 Nº de participantes :Máx. 24 (el ideal, 12)

Cursos de formación continua de directores y presidentes

Ejemplos de cursos breves:

- Programas de selección y gestión de directores y presidentes independientes
- Establecimiento y funcionamiento óptimo de un comité de auditoría
- Evaluación de directores y presidentes
- Gobierno corporativo e inversión ética
- Finanzas para directores y presidentes
- Derecho societario-de capitales-contractual y juicio comercial

Duración :1-2 días, 8-16 horas de clase
 Matrícula del curso :US\$
 Nº de participantes :Máx. 24

ANEXO 4. PREPARACIÓN DE ESTUDIOS DE CASOS PARA UN CURSO DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

Este documento fue preparado por Florencio López de Sinales, del Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale, y Mike Lubrano, de la Corporación Financiera Internacional, para el período de sesiones de América Latina del Programa de Liderazgo en Gobierno Corporativo, celebrado del 27 de julio al 2 de agosto de 2003.

Materiales esenciales para construir un caso:

1. Los hechos sobre las transacciones básicas que han de analizarse con toda la información justificante
2. El conjunto de materiales que los directores o miembros del consejo de administración utilizarán probablemente para llegar a una decisión. Por ejemplo, para el caso de una transacción o adquisición se necesitan:
 - ✓ las ofertas,
 - ✓ el análisis de los gerentes,
 - ✓ opiniones y análisis independientes.
3. Estructura de la propiedad de la empresa, alianzas, información independiente, etc., que puedan indicar posibles conflictos de intereses en el caso de transacciones
4. Información financiera de la empresa o empresas en cuestión
5. Información sobre el resultado de las decisiones que se adoptaron para obtener un análisis de los resultados

Organización de posibles casos sobre cuestiones pertinentes tratadas en el curso

1. Deberes fiduciarios en transacciones excepcionales

El deber de lealtad y de cuidado en una absorción o transacción importante es una de las cuestiones centrales que se plantean a los consejos de administración en mercados emergentes.

Los deberes fiduciarios son conceptos que no se han desarrollado bien en muchos países y resulta importante exponer a los directores los muchos aspectos y formas concretas en los que desempeñan una función especial y esencial.

Algunos ejemplos de transacciones son:

- ✓ Adquisición: Enersis (Chile)
- ✓ Absorción: Ultrapar (Brasil)

2. La función del consejo de administración en transacciones de conflictos inevitables

La función de la junta de directores y especialmente de los directores independientes se complica mucho en situaciones de transacciones con potenciales conflictos de intereses entre distintos miembros del consejo o administración.

Esto ayuda a explicar:

- ✓ La función de seguridad de las normas para tratar de evitar transacciones corrompidas
- ✓ La función de los distintos comités del consejo de administración
- ✓ La función del contratista independiente

Ejemplo de caso: CCR (Brasil)

3. Establecimiento del consejo de administración en una empresa familiar

Las empresas privadas administradas por familias son la estructura empresarial más común en América Latina.

Una de las cuestiones más pertinentes para estas empresas es cómo llegar a una situación en que los miembros de la familia empiezan a comportarse como accionistas y no sólo como directores o miembros del consejo de administración. Esto ayuda a ajustar los incentivos para las distintas acciones y decisiones.

Otra cuestión central para estas empresas es la actividad de "creación del consejo de administración".

Ejemplo de caso: Puertas Finas (México)

La información para los casos de creación en este sector es difícil de obtener y puede conseguirse solamente con la plena cooperación de la familia en cuestión.

4. Creación del consejo de administración en empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa

Estas empresas suelen haber dado ya el salto a la formación de un consejo de administración y un equipo de gestión más profesionalizados.

Las cuestiones que suelen plantearse se relacionan con:

- ✓ Una mayor institucionalización del consejo de administración
- ✓ La creación de comités
- ✓ El establecimiento de normas para controlar las transacciones de las partes interesadas
- ✓ Permitir a los directores independientes y accionistas sin control el acceso a la información necesaria, etc.

Ejemplo de caso: Odebrecht (Brasil)

Este caso muestra también aspectos de otra forma típica de propiedad en mercados emergentes que plantea problemas de gobierno corporativo: la sociedad de cartera (holding) y sus conflictos.

5. La función de los directores para mejorar el gobierno corporativo

Cuando las empresas comienzan a cotizar en bolsa es fundamental saber lo que quieren los mercados para ayudar a los directores a orientar la transición.

El acceso por primera vez a los mercados de capitales es una de las decisiones más dramáticas que una empresa familiar debe tomar. Este proceso exige:

- ✓ La reestructuración del consejo de administración y el equipo de gestión
- ✓ Decisiones sobre los distintos miembros de la familia actualmente involucrados
- ✓ La mejora de las normas contables y de auditoría
- ✓ La necesidad de cambiar la política de información
- ✓ El establecimiento de los derechos del accionista

Algunos ejemplos de casos son:

- ✓ Inversura (Colombia): consecuencia de lo que ocurre (en una empresa todavía privada)
- ✓ Bavaria (Colombia): consecuencia de lo que ocurre (en una empresa con acciones cotizadas en bolsa)

Otros temas que podrían utilizarse como ideas al preparar casos para el curso

6. Contabilidad y auditoría

Cuestiones sobre los conflictos y problemas con que se enfrentan los comités de auditoría.

Cuestiones sobre información mala o equívoca.

7. Estrategia

El consejo de administración desempeña una función esencial en la adopción de decisiones sobre estrategia y para ajustar la gestión a los objetivos de la empresa sin desperdiciar el activo de los accionistas.

8. Sucesión en el cargo del funcionario ejecutivo principal

Se trata probablemente de una de las cuestiones más peliagudas que se plantean al consejo de administración en mercados emergentes, donde los accionistas dominantes ocupan también puestos decisivos en la gestión de la empresa.

También es una cuestión decisiva incluso en empresas de amplia propiedad, y los consejos de administración son el mecanismo más apropiado para preparar la transición.

ANEXO 5. EJEMPLO DE LISTA DE LECTURAS PARA UN CURSO DE CAPACITACIÓN

Tomada del Programa de Liderazgo en Gobierno Corporativo elaborado por el Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale y el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, período de sesiones de América Latina, 27 de julio–2 de agosto de 2003.

LISTA DE LECTURAS

Antes de comenzar el programa, todos los participantes deberían haber leído el informe sobre gobierno corporativo preparado por el Grupo Asesor del Sector Empresarial, *Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets* (1998), y los *Principios de la OCDE para el Gobierno Corporativo* (1999). Se hará referencia a estas obras en todas partes.

1. Examen de la teoría del gobierno corporativo: El dinero de otras personas

- Pasajes de Berle & Means, *The Modern Corporation and Private Property* (1932): Property in Transition & The Divergence of Interest between Ownership and Control, Tomo I, Caps. I & VI (págs. 19 & 119–125); Evolution of the Modern Corporate Structure, Tomo II, Cap. I (págs. 127–152); The Traditional Logic of Property, The Traditional Logic of Profits, The Inadequacy of Traditional Theory, & The New Concept of the Corporation, Tomo IV, Caps. I-IV (págs. 333–357).
- American Law Institute, Vol. 1, *Principles of Corporate Governance* (1994) (Sección 2.01).

2. La función de la red regional para apoyar la capacitación y la preparación de planes de estudio

- *The Economist* (2 de mayo de 2002): Fallen Idols.
- Shleifer y Vishny, *Journal of Finance* (junio de 1997): A Survey of Corporate Governance, Vol. 52, N.º 2, págs. 737–783.
- American Law Institute, Vol. 1, *Principles of Corporate Governance* (1994) (Secciones 5.02, 5.03, 5.04, 5.05, 5.07).
- *The Economist* (5 de enero de 2002): Conglomerates in Developing Countries. Monsters Still, but Prettier (págs. 59–60).
- *The Economist* (11 de diciembre de 1999): Protection Money (pág. 69).
- La Porta y cols, *Journal of Finance* (abril de 1999): Corporate Ownership around the World, Vol. LIV, N.º 2, págs.471–517.

3. Funciones, derechos y responsabilidades de los accionistas

- Pasajes de Charkham & Simpson, *Fair Shares: The Future of Shareholder Power and Responsibility* (1999): The Role of Shareholders in the UK, Cap. 2 (págs. 27–39); Shareholders: The Legal Framework, Cap. 6 (págs. 61–78); The Ownership of Companies, Cap. 8 (págs. 88–94); The Obligations of Significant Ownership, Cap. 21 (págs. 223–230).
- Anandarajah, *Corporate Governance: A Practical Approach* (2001): The Shareholder, Cap. 7 (págs. 219–233).

4. Responsabilidades fundamentales del consejo de administración y deberes del director

- Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View* (2002): The Board Task, Cap. 3 (págs. 33–49).
- American Law Institute, Vol. 1, *Principles of Corporate Governance* (1994) (Secciones 3.02, 3.03, 4.01, 5.01).
- Millstein & MacAvoy, *Columbia Law Review* (junio de 1998): The Active Board of Directors and Performance of the Large Publicly Traded Corporation, Vol. 98, N.º 5.
- Gregory, *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice: Asia* (2002).
- *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism* (1996; 2001 ed.).
- Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View* (2002): Board Membership, Cap. 4 (págs. 50–63); The Chairmanship and Board Structure, Cap. 5 (págs. 64–78); Taking the Chair, Cap. 6 (págs. 79–100).
- Weil, Gotshal & Manges, LLP, *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States* (enero de 2002): Executive Summary (págs. 1–23), Code Enforcement and Compliance (págs. 68–73).

5. Función del consejo de administración en el establecimiento de la estrategia

- *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on the Role of the Board in Corporate Strategy* (2000).
- *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Risk Oversight: Board Lessons in Turbulent Times* (2003).

6. Introducción a otros mecanismos de control: legislación, finanzas y mercados

- *The Economist* (19 de abril de 1997): The Law of the Market (p. 108).
- Dornbusch, *Business Week* (28 de octubre de 1996): Check the Laws Before you Invest Abroad (p. 34).
- La Porta y cols, *Journal of Financial Economics* (2000): Investor Protection and Corporate Governance, N.º 58, págs. 3-27.
- Johnson y cols, *American Economic Review Papers and Proceedings* (mayo de 2000): Tunneling, Vol. 90, N.º 2, págs. 22-27.
- Millstein & Katsh, *The Limits of Corporate Power: Existing Constraints on the Exercise of Corporate Discretion*: Table of Contents.

7. Cumplimiento del buen gobierno y esfuerzos de lucha contra la corrupción

- Sporkin, *Services Industry Business Conduct and Compliance Seminar* (6 de junio de 2002): It's Time to Set Our Accounts Straight – A Call For a Special Program of Amnesty.
- Sporkin, *Counseling the Audit Committee*.

8. Reforma de la auditoría, supervisión auditorial y supervisión

- *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees* (1999).
- American Law Institute, Vol. 1, *Principles of Corporate Governance* (1994) (Sección 3.05).
- Egon Zehnder International, *The Role of the Audit Committee in Corporate Governance* (2001).

9. Normas contables y difusión de la información: Enron y después

- Salter, Levesqu & Criampa, *The Rise and Fall of Enron*.
- Senado de los Estados Unidos, informe preparado por el Subcomité permanente sobre investigaciones

del *Committee on Governmental Affairs: The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse*.

- White House Talking Points, "A New Ethic of Corporate Responsibility."
- Backman, Dickson, Hyatte & Taylor, "Reforming the US Financial Reporting and Corporate Governance Systems in the wake of Enron: A review of various reform proposals offered by the Bush Administrations, the SEC, and various constituencies subject to SEC oversight and the US Congress": Proposed legislation, (págs. 26-43).

10. El buen gobierno y cuestiones de préstamos conexas para directores de bancos

- Lopez-de-Silanes, Bank For International Settlements-Financial Stability Institute *Newsletter* (julio de 2002): Why are Banks Often Bankrupt? Corporate Governance in Banks.
- Beim y Calomiris, *Emerging Financial Markets* (2001): The Trouble with Banks, Cap. 8 (págs. 256-291).
- La Porta y cols, *Quarterly Journal of Economics* (2002): Related Lending.

11. Cuestiones especiales relacionadas con las empresas y estructuras de propiedad familiares

- Cadbury, *Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (2000).
- Estrin, *Corporate Governance, State-Owned Enterprises and Privatisation* (1998): State Ownership, Corporate Governance and Privatisation (págs. 11-31).
- Brumby & Hyndman, *Corporate Governance, State-Owned Enterprises and Privatisation* (1998): State Owned Enterprise Governance: Focus on Economic Efficiency (págs. 33-61).

12. Juntas asesoras y la transición de lo privado a lo público

- Jones, *USA Today* (Martes, 11 de junio de 2002): Homeland Security: A tough merger.
- Sonnenfeld, *The New York Times* (Miércoles, 12 de junio de 2002): Expanding without Managing.
- Sonnenfeld & Quinn, *The Atlanta Journal-Constitution* (Viernes, 28 de junio de 2002): CEOs Can't Keep Shirking Duties.
- Sonnenfeld, *The Hero's Farewell*: Caps. 4, 5 y 12.

ANEXO 6. EJEMPLO DE PLAN DE ESTUDIOS BÁSICO, COMMONWEALTH

Se expone a continuación la motivación del plan de estudios básico que ofrece la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth.

Programa del Commonwealth para la capacitación de directores de empresas en el gobierno corporativo

- El objetivo inmediato de la Fase 1 (que comenzó en mayo de 2001) es impartir capacitación a un grupo inicial de 40 directores e instructores en un curso sistemático de cinco días sobre gobierno corporativo para directores, en cada uno de al menos 11 países del Commonwealth, por medio de organizaciones nacionales/regionales de capacitación designadas. Hasta la fecha se han impartido cursos para África oriental (dictados en Kenya para 5 países), África central (dictados en Zambia para 5 países), Jamaica, el Pacífico (dictados en la Universidad del Pacífico Sur, Fiji, para 7 países), Sri Lanka y el estado de Kerala (India).
- La intención a más largo plazo es la de establecer una capacidad autosuficiente en los países para impartir capacitación a una masa crítica de todos los directores de todos los consejos de administración de todas las principales empresas privadas y estatales en todos los países del Commonwealth, bajo la dirección de un grupo inicial de 40 personas. En algunos países ha comenzado ya la segunda fase de capacitación (en un país se han terminado ya 12 cursos y se ha capacitado a más de 500 directores) y se ha organizado una cartera de cursos breves.
- El resultado último es demostrar que los países que tienen un plan de acción nacional y una práctica establecida de buen gobierno corporativo son los destinos preferidos para la inversión nacional e internacional, lo que estimula los mercados de capitales, fomenta el crecimiento y crea empleo.
- La razón principal es que existen pruebas importantes de que la mayor parte de los directores de consejos de administración adolecen de falta de conocimientos y habilidades esenciales para realizar su trabajo y nunca han recibido una capacitación apropiada.
- El método principal de la capacitación es un curso de cinco días (normalmente en internado) con nueve módulos que abarcan los conocimientos y habilidades esenciales para un director de empresa en el mercado mundial:
 - 1) estructuras y sistemas de gobierno corporativo
 - 2) dinámica y desempeño del consejo de administración y contratación del director
 - 3) estrategia empresarial para los directores (incluyendo la tecnología de la información y la estrategia tecnológica)
 - 4) finanzas para directores
 - 5) derecho empresarial, deberes y obligaciones legales de los directores
 - 6) análisis de riesgos de la empresa (riesgos financieros, políticos, de dirección y tecnológicos)
 - 7) dirección del activo de la empresa (activo financiero, de tierras, de instalaciones, de equipo, humano y de conocimientos)
 - 8) ética y responsabilidad social y ambiental corporativas
 - 9) planes de acción para el gobierno corporativo y cambios en los informes de la empresa
- La finalidad estratégica es transformar el entorno empresarial de los países del Commonwealth, haciendo que el título de "Director" deje de ser un título atribuido para convertirse en una profesión alcanzada, lo que establece nuevas pautas de referencia para el gobierno corporativo y el desempeño del consejo de administración.
- Capacitación de los líderes de empresas estatales y privadas, para facilitar así una reacción en cadena en favor del desarrollo nacional.
- La reacción en cadena para el desarrollo tiene por objeto una serie sucesiva de objetivos:

- 1) mejora estratégica de la calidad y eficiencia de todos los consejos de administración,
 - 2) mejora del desempeño de las empresas estatales, para detener su hemorragia fiscal y obtener su contribución real al PIB,
 - 3) mejor desempeño y mayor rentabilidad de las empresas privadas, para aumentar las exportaciones y la tasa de crecimiento del PIB y elevar así los precios de las acciones de las empresas cotizadas en bolsa,
 - 4) mejor conocimiento y mejores normas de responsabilidad ambiental y social corporativas,
 - 5) la capacitación masiva de directores y el plan de acción nacional sobre gobierno corporativo deberían enviar una clara señal a los mercados para estimular la confianza de los inversionistas nacionales e internacionales,
 - 6) todo ello debería conducir a un aumento de la afluencia de fondos de inversión nacionales e internacionales,
 - 7) esto dará lugar a un aumento del crecimiento y el empleo y a la mitigación de la pobreza.
- Una característica especial del programa es la finalidad de cambiar el comportamiento del consejo de administración estableciendo normas y pautas de referencia para el gobierno corporativo y el desempeño del consejo de administración, en particular para aplicar prácticas esenciales (por ejemplo, comités del consejo de administración, evaluaciones del desempeño del consejo de administración y el director, separación del presidente y el funcionario ejecutivo principal y dedicación de al menos el 50% del tiempo del consejo de administración a una estrategia proactiva y a la gestión de riesgos, destinando menos tiempo al examen retrospectivo de las cuentas y del desempeño en el pasado).
 - Estos objetivos ambiciosos pueden alcanzarse debido a que se ha diseñado el programa con una combinación de características especiales:
 - a) programa de capacitación que se basa en varios años de trabajo de capacitación en formulación de políticas, en promoción internacional, regional y nacional y en exposición al riesgo, realizado por el Fondo del Commonwealth para la Cooperación Técnica con el fin de crear un terreno fértil de conocimientos previos, capacidades institucionales iniciales y apoyo de políticas para el gobierno corporativo en los países participantes
 - b) se basa también en la experiencia directa de la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth (CACG) en materia de capacitación y en el diseño de un nuevo plan de estudios destinado expresamente a los países en desarrollo, en el que se incorporan experiencias de capacitación de directores de Australia, Gran Bretaña, India, Kenya, Malasia y Nueva Zelandia
 - c) se basa en la experiencia directa de Nueva Zelandia, que consiguió transformar su entorno empresarial por medio de este tipo de capacitación de directores en gran escala, dirigida por empresas gubernamentales, y ha logrado también alcanzar varios objetivos conexos, tales como los relativos a la contratación y capacitación de mujeres y de directores de comunidades minoritarias, que pueden aplicarse también en este programa más amplio del Commonwealth
 - d) se beneficia directamente del apoyo y la influencia de los bancos centrales (tras su aprobación en la reunión de 2000 de los Ministros de Finanzas del Commonwealth y en la reunión de gobernadores de bancos centrales celebrada en junio de 2001), los cuales pueden ejercer cierto grado de presión y una persuasión moral en el sector bancario y, a través de éste, en las empresas clientes de los bancos, así como en las agencias de bolsa y privatización
 - e) estará destinado inicialmente a una masa crítica de directores de cada país participante, creando así un efecto de demostración, mientras que, en último término, abarcará a todos los directores de las empresas principales
 - f) se examina y acredita la capacitación con arreglo a las normas internacionales de la CACG y la Universidad Deakin (Australia), lo que asegura la confianza exigida por los inversionistas, los gobiernos y el público en que la calidad de los dirigentes de las empresas sea alta

g) los cursos de capacitación incluyen planes de acción para que los directores introduzcan mejoras específicas en el gobierno corporativo de sus propias empresas, en sus sectores por medio de las asociaciones industriales y en el ámbito nacional por medio de institutos profesionales y grupos de acción nacionales

h) los cursos de capacitación incorporarán también cambios en los informes anuales de la empresa para demostrar las innovaciones en el gobierno corporativo

i) la capacitación deberá combinarse con la creación de capacidad institucional, a fin de fortalecer los nacientes institutos profesionales de directores y gobierno corporativo, de forma que puedan hacerse cargo de la capacitación y la elaboración de políticas como una actividad continua y sostenible

j) el programa incorpora también un proyecto de investigación que controlará los cambios en el desempeño de las empresas participantes y evaluará los efectos en la afluencia de inversiones y el crecimiento de sus sectores; la investigación ayudará también a determinar otros factores normativos que se necesitan para alcanzar los objetivos generales de desarrollo a los que contribuye el gobierno corporativo.

ANEXO 7. EJEMPLO DE CURSO DE CAPACITACIÓN DE INSTRUCTORES

PROGRAMA DE ORIENTACIÓN SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO PARA DIRECTORES DE EMPRESAS			
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3
ACTIVIDAD/ TEMA	LLEGADA Y BIENVENIDA	RELACIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CON ACCIONISTAS EXTERNOS	FUNCIONES ESPECIALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
9:00 – 10:15		Reseña de los objetivos del curso, examen de la teoría del gobierno corporativo: el dinero de otras personas	Responsabilidades fundamentales del consejo de administración y deberes del director
10:30 – 12:00		Conflictos entre quienes tienen información interna y quienes no la tienen y los accionistas minoritarios	Independencia del consejo de administración, funciones directivas, estructura de comités, evaluación del consejo de administración, códigos de conducta y las mejores prácticas
12:00 – 1:00 ALMUERZO		La función de la red regional para apoyar la capacitación y la preparación de planes de estudio	
1:00 – 2:15		Función de las empresas y conglomerados de propiedad familiar en América Latina	Función del consejo de administración en el establecimiento de la estrategia
2:45 – 4:00		Funciones, derechos y responsabilidades de los accionistas	Gestión de riesgos, incluyendo la determinación de cuando un riesgo se convierte en crisis
4:15 – 5:30	(5:00 – 6:00) Inscripción	Construcción de casos para programas de directores	Estudios de casos/debates
6:00 – 8:00	Cena de bienvenida y presentaciones		

Tomado del Programa de Liderazgo en Gobierno Corporativo elaborado por el Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale y el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, período de sesiones de América Latina, 27 de julio al 2 de agosto de 2003.

DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 7
MARCO JURÍDICO	CONTABILIDAD Y AUDITORÍA	ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD	SÍNTESIS/ ENTREGA DE CERTIFICADOS
Introducción a otros mecanismos de control: legislación, finanzas y mercados	Reforma de la auditoría, supervisión auditorial y supervisión	Cuestiones especiales relacionadas con las empresas y estructuras de propiedad familiares	Creación de organizaciones sostenibles Promoción del profesionalismo entre los directores
Limitaciones jurídicas regionales: lecciones del “libro blanco” de América Latina	Normas contables y difusión de la información: Enron y después	Cuestiones especiales relacionadas con el capital privado y el gobierno corporativo	Síntesis, etapas siguientes y evaluación del programa
		Juntas asesoras y la transición de lo privado a lo público	Entrega de certificados y almuerzo de despedida
Cumplimiento del buen gobierno y esfuerzos de lucha contra la corrupción	El buen gobierno y cuestiones de préstamos conexas para directores de bancos	Sucesión en el cargo de funcionario ejecutivo principal: especialmente en las empresas de propiedad familiar	
Función del consejo de administración en la responsabilidad social corporativa en América Latina	Perspectiva internacional del órgano normativo sobre el impacto de la legislación de EE.UU. (Sarbanes-Oxley) sobre gobierno corporativo	El buen gobierno mediante un acuerdo específico entre inversionistas y empresas	
Estudio de caso/debate	Estudio de caso/debate	Estudio de caso/debate	

ANEXO 8. EJEMPLO DE CURSO DE CAPACITACIÓN EN INTERNADO, ZAMBIA

Se expone a continuación el programa de un curso de capacitación en internado para directores ofrecido por el Instituto de Directores de Zambia. Este programa se preparó con el apoyo de la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth y en colaboración con el Fondo del Sector Privado para el Gobierno Corporativo.

LUNES 27 DE MAYO DE 2002		MARTES 28 DE MAYO DE 2002	
08:00 – 09:00	Declaración de apertura e introducción al curso	08:00 – 11:00	Gobierno corporativo
09:00 – 14:30	Gobierno corporativo	08:00 – 09:00	Composición del consejo de administración Selección, instalación y formación de directores Contratación del funcionario ejecutivo principal Remuneración del consejo de administración Eficacia del consejo de administración -Diseño del consejo de administración -Dinámica del consejo de administración y reflexión de grupo -Comités del consejo de administración -Evaluación del consejo de administración -Convenciones
09:00 – 10:00	Introducción		
10:00 – 10:30	Descanso		
10:30 – 11:30	Principios y códigos de las mejores prácticas – Examen comparativo Aplicabilidad de los principios y códigos en África		
11:30 – 12:00	Estudio de caso – Gobierno corporativo en África		
12:00 – 13:00	Funciones del consejo de administración Funciones del presidente Funciones del funcionario ejecutivo principal Deberes de los directores ejecutivos y no ejecutivos Plan de trabajo del consejo de administración	10:00 – 10:30	Estudio de caso
		10:30 – 11:00	Descanso
13:00 – 14:00	Almuerzo	11:00 – 14:00	Reseña de la economía de los conocimientos
14:00 – 14:30	Estudio de caso – Empezar de la nada: el Centro del África Oriental para el Gobierno Corporativo	11:00 – 13:00	Tecnología de la información, creatividad, innovación y reuniones del consejo de administración por medios electrónicos
14:30 – 17:30	Obligaciones y responsabilidades jurídicas de los directores	13:00 – 14:00	Almuerzo
14:30 – 16:00	Obligaciones y responsabilidades jurídicas Facultades y responsabilidades Responsabilidad social corporativa	14:00 – 17:30	Módulo de estrategia
16:00 – 16:30	Descanso	14:00 – 15:00	Conseguir que el consejo de administración piense y actúe estratégicamente
16:30 – 17:30	Estudio de caso – Compañía de agua de Maji	15:00 – 16:00	Análisis estratégico y dirección estratégica
17:30 – 18:00	Enseñanzas del día	16:00 – 16:30	Descanso
19:00	Cena	16:30 – 17:30	Estudio de caso – Corporación de Haraka
		17:30 – 18:00	Enseñanzas del día
		19:00	Cena

MIÉRCOLES 29 DE MAYO DE 2002		JUEVES 30 DE MAYO DE 2002	
08:00 – 11:00	Módulo de estrategia	08:00 – 11:00	Módulo de finanzas
08:00 – 10:00	Cambio estratégico y evaluación estratégica	08:00 – 09:30	Evaluación de riesgos y financiamiento de una organización
10:00 – 10:30	Estudio de caso – Vídeo	09:30 – 10:00	Estudio de caso – Compañía de Autobuses Canadiense
10:30 – 11:00	Descanso	10:30 – 11:00	Descanso
11:00 – 17:00	Módulo de finanzas	11:00 – 12:00	Presentación de informes sobre el gobierno corporativo
11:00 – 12:00	Comprensión de los informes financieros	12:00 – 15:30	Foro de debate y preparación para el examen
12:00 – 13:00	Estudio de caso – Retail Public Company Ltd	12:00 – 13:00	Grupos de debate y de trabajo
13:00 – 14:00	Almuerzo	13:00 – 14:00	Almuerzo
14:00 – 16:00	Evaluación del desempeño de la empresa	14:00 – 15:30	Grupos de debate y de trabajo
16:00 – 16:30	Descanso	15:30 – 17:30	Examen escrito
16:30 – 17:30	Estudio de caso – Retail Public Company	17:30 – 18:00	Enseñanzas del día
17:30 – 18:00	Enseñanzas del día	19:00	Cena
19:00	Cena		

VIERNES 31 DE MAYO DE 2002	
08:00 – 11:00	Función de los asesores profesionales y asesoramiento al consejo de administración
08:00 – 09:30	Función del asesor profesional
09:30 – 10:30	Estudio de caso – El gobierno profesional y corporativo
10:30 – 11:00	Descanso
11:00 – 12:00	Examen del estudio de caso
12:00 – 15:30	El consejo de administración en el siglo XXI
12:00 – 13:00	Cuestiones fundamentales
13:00 – 14:00	Almuerzo
14:00 – 15:30	Foro de debate
15:30 – 17:30	Entrega de los certificados
17:30	Acto de clausura

ANEXO 9. EJEMPLO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CURSO, BRASIL

Este formulario de evaluación fue facilitado por el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC) y se tradujo del portugués.

Curso:	_____				
Tema:	_____				
Fecha:	_____	Responsable del curso:	_____		
Criterios	excelente	bueno	medio	escaso	deficiente
Puntos	5	4	3	2	1
1. Tema/contenido					
1.1	Importancia de este módulo para este programa en su conjunto				<input type="checkbox"/>
1.2	Orden de sucesión de la presentación				<input type="checkbox"/>
1.3	Nivel de información y referencias				<input type="checkbox"/>
1.4	Equilibrio entre teoría y práctica				<input type="checkbox"/>
1.5	El curso ha satisfecho sus expectativas				<input type="checkbox"/>
2. Responsable del curso					
2.1	Confianza en sí mismo y especialización en el tema				<input type="checkbox"/>
2.2	Preparación oratoria				<input type="checkbox"/>
2.3	Objetividad y dotes de comunicación				<input type="checkbox"/>
2.4	Equipo audiovisual, diapositivas, etc.				<input type="checkbox"/>
2.5	Cumplimiento del programa				<input type="checkbox"/>
2.6	Cumplimiento de los horarios				<input type="checkbox"/>
2.7	Intervención de los participantes				<input type="checkbox"/>
2.8	Utilización de estudios de casos y ejemplos				<input type="checkbox"/>
2.9	Aclaración de cuestiones poco claras				<input type="checkbox"/>
3. Participantes					
3.1	Preparación del curso				<input type="checkbox"/>
3.2	Desempeño				<input type="checkbox"/>
4. Ubicación e infraestructura					
4.1	Aula de clase (iluminación, aire acondicionado)				<input type="checkbox"/>
4.2	Comidas y café (calidad y servicio)				<input type="checkbox"/>
4.3	Apoyo del IBGC, reservas, etc.				<input type="checkbox"/>
Total (Lo completa el IBGC)	_____				
Otras observaciones y sugerencias:					
Nombre del participante (facultativo): _____					
Gracias por su contribución, la cual es importante para el mejoramiento continuo de nuestros programas de educación.					

ANEXO 10. EJEMPLO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CURSO, REINO UNIDO



FORMACIÓN DE DIRECTORES

formulario de evaluación del curso

Agradecemos su ayuda en nuestros esfuerzos continuos por mantener altos niveles y elaborar productos. Le rogamos que, para ayudarnos, complete el formulario siguiente:

Su nombre (facultativo) _____ Curso al que asistió _____

Nombre de la empresa _____ Fecha _____

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL FORMULARIO Ponga una cruz en la casilla correspondiente, de este modo:

Utilice un bolígrafo azul o negro

1. Marque la casilla que mejor representa su opinión sobre:

a) RESPONSABLE DEL CURSO

	Excelente	Bueno	Medio	Deficiente
Instrucción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de participar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad del curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones _____

Doblar por la línea

b) CONTENIDO DEL CURSO

	Excelente	Bueno	Medio	Deficiente
Utilidad para su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de sus objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones _____

c) ADMINISTRACIÓN

	Excelente	Buena	Media	Deficiente
Facilidad de inscripción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información previa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios diarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones _____

d) CATERING

	Excelente	Bueno	Medio	Deficiente
Catering diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones _____

e) MATERIALES DEL CURSO

	Excelentes	Buenos	Medios	Deficientes
Utilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de los apuntes/ prospectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones _____

2. RESUMEN

	Excelente	Bueno	Medio	Deficiente
Uso eficiente del dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso eficiente del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones _____

3. ¿Se han alcanzado sus objetivos de formación personal?

Sí No

En caso negativo, ¿qué temas/objetivos no se han afrontado?

Siga al dorso

FORMACIÓN DE DIRECTORES

4. ¿Qué otros cursos/materias le interesarían?

- Función del director
- Estrategia y liderazgo
- Dotes personales
- Finanzas
- Programas de formación de directores para obtener una cualificación reconocida
- Talleres prácticos de medio día
- Enseñanza particular y orientación de ejecutivos
- Boletines en Internet después del curso
- Conferencias
- Eventos
- Capacitación y formación en la empresa
- Cursos y programas de aprendizaje a distancia
- Servicios de formación del consejo de administración

Otros, se ruega indicar _____

5. ¿Qué probabilidad hay de que asista usted a otro curso de formación de directores del Instituto de Directores?

- Seguramente
- Posiblemente
- Poco probable: en este caso, indique por qué

6. ¿Qué periódicos o publicaciones/revistas específicas de la industria lee usted normalmente? Se ruega enumerar todos:

PERIÓDICOS

REVISTAS

7. Número de miembro del Instituto de Directores (si se conoce) _____

Si usted desearía hacerse miembro del Instituto de Directores o desea información al respecto, marque esta casilla

8. RECOMENDACIÓN

Indique el nombre y dirección de la persona encargada de la capacitación en su empresa o de alguna otra persona que desearía recibir información sobre los cursos, conferencias y otros productos del Instituto de Directores:

Nombre _____

Cargo _____

Empresa _____

Nombre _____

Domicilio _____

Código postal _____

Teléfono _____

Correo electrónico _____

Gracias por el tiempo dedicado a completar este formulario. Su información tiene gran valor y continuará ayudándonos a mejorar la calidad de nuestros cursos y programas.

COLABORADORES

Examen por los pares

Para elaborar esta herramienta y recabar las enseñanzas aprendidas en países en desarrollo y desarrollados por igual, el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo invitó a representantes de organizaciones de capacitación de directores de diversas regiones del mundo para que difundieran sus experiencias y analizaran los aspectos importantes y los desafíos relacionados con la creación de organizaciones de capacitación de directores. El Foro desea agradecer especialmente a las siguientes personas que contribuyeron a esta herramienta proporcionando materiales, ejemplos y amplios comentarios sobre la creación de organizaciones de capacitación de directores:

Colaboradores nacionales

Australia

Ian Dunlop,
Asesor sobre gestión y sostenibilidad
John Hall,
Instituto Australiano de Directores de Empresas
Pamela Murray-Jones,
Instituto Australiano de Directores de Empresas

Brasil

Heloisa Bedicks,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Bengt Hallqvist,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Leonardo Viegas,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Paulo Villares,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Canadá

Bernard Wilson,
Instituto de Directores de Empresas

Colombia

Paola Gutiérrez Valandía, Confecámaras

Estados Unidos

Roger Raber,
Asociación Nacional de Directores de Empresas
Alexandra Lajoux,
Asociación Nacional de Directores de Empresas

Filipinas

Jesús Estanislao,
Instituto de Directores de Empresas
Jonathan Juan Moreno,
Instituto de Directores de Empresas

Hong Kong

Carlye Tsui,
Instituto de Directores de Hong Kong

India

Sheela Bhide,
Ministerio de Hacienda y Relaciones Empresariales
N. Balasubramanian,
Instituto Indio de Administración de Bangalore

Indonesia

Anugerah Pekerti,
Instituto de Dirección de Empresas

Irlanda

Susan Thornber,
Instituto de Directores de Irlanda

Kenya

Karugor Gatamah,
Centro de Gobierno Corporativo

Nueva Zelandia

David Newman,
Instituto de Directores, Nueva Zelandia

Reino Unido

Philippa Foster Back,
Instituto de Ética Empresarial
Alan Morkel,
Instituto de Directores, Reino Unido

Rusia

Igor Belikov,
Instituto Ruso de Directores
Alexander Ikonnikov,
Asociación Independiente de Directores

Sudáfrica

Richard Wilkinson,
Instituto de Directores de África meridional

Turquía

Melsa Ararat,
Foro de Gobierno Corporativo, Turquía

Zambia

Patrick Chisanga,
Instituto de Directores, Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Instituto de Directores, Zimbabwe

Colaboradores internacionales

Alexander Berg,
Grupo del Banco Mundial
Geoffrey Bowes,
Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth
Michael Gillibrand,
Secretaría del Commonwealth
Darrin Hartzler,
Corporación Financiera Internacional
Florencio López de Silanes,
Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale
Mike Lubrano,
Corporación Financiera Internacional
Alyssa Machold,
Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo
Anne Molyneux,
CS International
Behdad Nowroozi,
Grupo del Banco Mundial
Djordjija Petkoski,
Instituto del Banco Mundial
Sue Rutledge,
Grupo del Banco Mundial
John Sullivan,
Centro Internacional para la Empresa Privada

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

Oficial del proyecto

Marie-Laurence Guy, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

Consultores

Chris Pierce, Instituto de Directores, Reino Unido
Kerrie Waring, Instituto de Directores, Reino Unido

Editores

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts
Nancy Morrison, Falls Church, Virginia

Diseño gráfico

Studio Grafik, Herndon, Virginia

Impresión

Upstate Litho, Rochester, Nueva York

Fecha de reimpresión: 27 de abril

MasterPrint, Inc.



Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433, EE.UU.

Teléfono:
+1 (202) 458-1857
Fax:
+1 (202) 522-7588

Internet:
www.gcgf.org
Correo electrónico:
cgsecretariat@fc.org

IMPRESO EN PAPEL RECICLADO

4

EXPANSIÓN

MÓDULO 4

CREACIÓN DE ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores



Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

MÓDULO 4

Expansión

HERRAMIENTA 1

Creación

de organizaciones

de capacitación

de directores



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

M Ó D U L O 4

Expansión



© 2003 Banco Internacional de
Reconstrucción y Fomento/Banco
Mundial
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433

Reservados todos los derechos.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Banco Mundial alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes del mismo para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir

o crear publicaciones derivadas de la presente. Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito del Banco Mundial.

Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

o bien a:

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Fax: +1 978-750-4470*

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Fax: +1 202-522-2422*

Expansión

Con el fin de fomentar el profesionalismo de los directores y mejorar las prácticas de gobierno corporativo, las organizaciones de capacitación de directores ofrecen capacitación y programas de desarrollo profesional, en su mayoría a cambio de un arancel. Para alcanzar la autosostenibilidad y crecer, una organización de capacitación de directores exitosa debe desarrollar formas adicionales confiables para financiar sus operaciones. Además de los ingresos generados a partir de los programas de capacitación, pueden existir otras fuentes de ingresos principales en otros servicios y actividades, patrocinios y cuotas de los miembros. Aunque no todas las organizaciones de capacitación de directores se basan en la membresía, muchas han descubierto que ese formato constituye una base firme para construir una organización dinámica y en expansión. Entre los métodos para llevar adelante una organización de este tipo, la membresía tiene gran aceptación, en parte porque los intereses de dichas organizaciones están alineados con los de las partes interesadas clave.

CONTENIDO DEL MÓDULO

En el presente módulo se analizan muchos tipos de actividades y servicios que pueden ofrecer las organizaciones, además de la capacitación. No todas las organizaciones desean o pueden ofrecer todos los servicios. Tampoco es usual que cobren aranceles por todos los servicios y actividades que ofrecen. En particular, es probable que las organizaciones de membresía ofrezcan algunos de estos servicios y actividades como beneficios para los miembros. Las decisiones acerca de qué actividades se emprenderán para generar ingresos deberían tomarse sobre la base de investigaciones de mercado sólidas y deberían enfatizar las necesidades no satisfechas de los directores, respetando siempre la misión establecida por la organización.

En el presente módulo puede encontrar información sobre:

- Las actividades y servicios que pueden generar ingresos
- Los patrocinios y los programas de asociados afiliados
- El desarrollo de una base de miembros
- La manera de determinar el arancel de los miembros
- La manera de reclutar y retener miembros
- La gestión de los datos de los miembros

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿El inicio de qué actividades
debería considerar
su organización?*

ACTIVIDADES Y SERVICIOS QUE GENERAN INGRESOS

Las actividades y los servicios que ofrece una organización de capacitación de directores pueden constituir una importante fuente de ingresos que colabora con la sostenibilidad a largo plazo de la organización. En organizaciones bien establecidas, los ingresos provenientes de actividades y servicios comerciales pueden representar el 60% o más de sus ingresos totales. Si bien la generación de ingresos es importante, los medios que se emplean a tal fin deben guardar coherencia con la misión general de ofrecer desarrollo profesional a los directores y promover las mejores prácticas de gobierno corporativo.

La actividad principal, por supuesto, es el programa de capacitación. Si bien estos programas pueden generar ingresos para la organización, resultan más importantes como elementos clave para el cumplimiento de la misión. Otras dos actividades importantes son la investigación y la formulación de políticas y la representación de los intereses de los directores ante funcionarios públicos y personas influyentes de los medios de comunicación y de ámbitos empresariales y académicos.

Para más información sobre el desarrollo de un programa de capacitación, véase el MÓDULO 3: CAPACITACIÓN. Para un análisis de la función de las organizaciones de capacitación, véase el MÓDULO 1: PUNTO DE PARTIDA.

Sin embargo, además de estas importantes actividades, existe un gran número de actividades y servicios que producen ingresos y también promueven el desarrollo profesional de los directores. Estas actividades pueden incluir:

- Clases particulares y designación de tutores en forma individual para directores
- Boletines y publicaciones
- Servicios de consultoría y asesoramiento
- Evaluación del consejo de administración
- Facilitación de instalaciones y salas de reuniones
- Registro de directores y servicio de búsqueda
- Foros para debate y formación de redes de contactos

(Para un resumen de las principales actividades que ofrecen varias organizaciones de capacitación de directores, véase el Anexo 1).

Clases particulares y designación de tutores

Para complementar sus actividades de capacitación, las organizaciones que capacitan directores también pueden ofrecer estrategias de aprendizaje adicionales para sus miembros o no miembros, como servicios de clases particulares o designación de tutores. Estos servicios se prestan en el ámbito de trabajo y se concentran en los problemas inmediatos que puede enfrentar un director.

EJEMPLOS

**BENEFICIOS PARA MIEMBROS
Y ACTIVIDADES POPULARES**

HONG KONG

En un estudio realizado en 2001, los miembros del Instituto de Directores de Hong Kong ordenaron las actividades que más valoraban de la siguiente manera:

1. Desarrollo profesional continuo para los directores
2. Normas y directrices sobre la conducta de los directores
3. Promoción de la integridad y las responsabilidades
4. Promoción autorizada de buenas prácticas de gobierno corporativo
5. Información y publicaciones actualizadas sobre prácticas de dirección
6. Estatus de ser miembro de un grupo profesional con normas exigentes
7. Relaciones y oportunidades de negocios como resultado de la formación de redes de contactos
8. Asociación con otros organismos profesionales en beneficio de Hong Kong
9. Participación en una opinión colectiva acerca de temas significativos
10. Asociación y servicios recíprocos con organizaciones internacionales equivalentes
11. Acreditación para directores
12. Reuniones e interacción con colegas de diversos sectores económicos y culturas
13. Beneficios para miembros

REINO UNIDO

El Instituto de Directores, Reino Unido, ofrece una amplia variedad de servicios a sus miembros. El uso que los miembros hacen de esos productos y servicios es medido con regularidad. A partir de esa medición, es posible categorizar los beneficios que tienen mayor aceptación entre los miembros de la siguiente manera:

1. Acceso a instalaciones (incluye alquiler de salas y servicios de catering)
2. Educación y capacitación
3. Formación de redes de contactos y eventos
4. Información sobre negocios y uso de biblioteca gratuitos

Clases particulares

Las clases particulares se realizan cuando un director tiene la oportunidad de trabajar junto a un profesional experimentado, que puede provenir de otra organización, para resolver un problema específico. En primer lugar, ambos determinan el conocimiento y las aptitudes que el director necesita desarrollar y acuerdan posibles soluciones para las deficiencias de desempeño. Luego definen algunos objetivos e identifican cambios que pueden producirse y cualquier nuevo desafío con probabilidades de manifestarse. Sobre esa base, planifican una serie de oportunidades para que el director implemente las estrategias que han desarrollado juntos. También organizan una serie de reuniones para planificar el progreso y evaluar el aprendizaje.

La ventaja de las clases particulares radica en que su nivel y su ritmo están adecuados a las necesidades particulares de cada director. Sin embargo, si la organización le paga al entrenador altamente experimentado por el tiempo que invierte, este proceso puede ser costoso. Además, la calidad del resultado depende de la habilidad de resolución de problemas que tengan tanto el director como el profesional que imparte las clases.

Designación de tutores

Éste es otro enfoque de aprendizaje relativamente nuevo en el ámbito del desarrollo de directores. La idea básica es que un tutor, a menudo experimentado, ayuda a un director, que por lo general tiene menos experiencia, a aprender y a desarrollarse con el tiempo. El tutor es una suerte de ejemplo a seguir, a quien el director trata de emular. Por lo general, los tutores:

- Invierten tiempo y esfuerzo en sus relaciones con los directores que tienen bajo su tutela, tratando de generar momentos para responder a sus necesidades y discutir los temas que sean importantes para ellos.
- Crean una relación abierta y sincera, basada en el respeto y la confianza mutuos, dentro de la cual es posible analizar cuidadosamente situaciones o problemas difíciles.
- Promueven que los directores bajo su tutela analicen problemas y contemplen posibles soluciones, respetan sus percepciones y opiniones y escuchan sus propuestas, pero sin facilitarles las respuestas.
- Promueven la autoestima, en especial en directores jóvenes con poca experiencia, y los ayudan a reconocer sus propias aptitudes y habilidades.

Los tutores pueden ser muy positivos para crear un entorno de aprendizaje continuo, dentro del cual los directores bajo su tutela pueden crecer y desarrollarse. Pueden brindarles orientación y escuchar sus problemas siempre que sea necesario. También es posible que ayuden a que los directores negocien oportunidades prácticas para ampliar su experiencia, mediante proyectos especiales, asistencia a reuniones y conferencias e incorporación a la red de contactos de los tutores. Las ventajas y desventajas son similares a las que se mencionaron en el caso de las clases particulares.

Boletines y publicaciones

En cualquier empresa que pretenda prosperar, los directores deben tomar decisiones empresariales continuamente en relación con la innovación, los riesgos y las inversiones. Las decisiones fundamentadas dependen del conocimiento y la experiencia. Una fuente importante de información es la del conjunto de revistas, boletines, guías y libros de altísima calidad que suelen publicar las organizaciones de capacitación de directores. Por lo general, los miembros y la red de la organización tienen acceso gratuito a códigos de mejores prácticas y directrices, así como también a boletines. Una manera eficaz en función de los costos y eficiente para producir un boletín consiste en enviarlo por correo electrónico. Los libros, las revistas y los informes específicos pueden venderse, en especial a los no miembros. En general, las publicaciones no son una actividad que genere muchos ingresos, pero contribuyen notablemente a la visibilidad de la organización. Los boletines son una herramienta especialmente importante para la formación de redes de contactos: pueden ayudar a ampliar la base de miembros y a reclutar participantes para eventos y cursos de capacitación.

EJEMPLOS

PUBLICACIONES

BRASIL

Desde 2000, el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC) publica un boletín bimestral que contiene artículos escritos por miembros del IBGC y asociados. El boletín también reproduce artículos de diarios y revistas de Brasil y del resto del mundo acerca de cuestiones relativas al gobierno corporativo.

HONG KONG

El Instituto de Directores de Hong Kong ha publicado un libro sobre directrices para directores y un cuadernillo titulado "Guía para directores no ejecutivos independientes". Actualmente está trabajando en un conjunto de directrices de gobierno corporativo para PYME (pequeñas y medianas empresas), que se publicarán a mediados de 2003. El Departamento de Comercio e Industria del Gobierno de Hong Kong está apoyando la publicación de las directrices para PYME con una donación sustancial. Todas las publicaciones del Instituto son bilingües, impresas en cantonés e inglés.

PUBLICACIONES (CONTINUACIÓN)

IRLANDA

El Instituto de Directores de Irlanda publica un boletín, IoD News (Noticias del Instituto de Directores), tres veces al año. El boletín se ha convertido en una herramienta de referencia útil, que provee regularmente información sobre temas de gobierno y derecho corporativo, además de detalles sobre eventos y programas de desarrollo profesional que se organizan a lo largo del año.

ESTADOS UNIDOS

La Asociación Nacional de Directores de Empresas ofrece un amplio espectro de publicaciones, entre las que se incluyen:

- Un boletín mensual titulado *Directors Monthly* (artículos especiales)
- Alertas sobre normativa *DMX (Directors Monthly Extra)*
- Informes anuales de una comisión integrada por miembros rigurosamente seleccionados (*Blue Ribbon Commission*) acerca de un amplia variedad de prácticas de consejo de administración y de comité, desde la remuneración de los ejecutivos hasta el papel del consejo de administración en la supervisión del riesgo
- Manuales sobre consejos de administración y comités de consejos de administración con información práctica sobre estructura, funciones y responsabilidades, además de documentos de ejemplo para estatutos y políticas del consejo de administración.

Servicios de consultoría y asesoramiento

En el contexto de su trabajo, los directores suelen requerir asesoramiento legal o financiero específico o información precisa sobre cómo resolver un problema inmediato. Las organizaciones de capacitación de directores pueden organizar bibliotecas en sus instalaciones, ofrecer acceso a bases de datos y supervisar un sitio web para brindar a sus redes y a sus miembros información actualizada sobre nuevos temas legales, financieros o normativos.

La información ofrecida a través de un sitio web o por la biblioteca o el personal de servicios de información de la organización suele ser gratuita para los miembros o los participantes de la capacitación. Esta información debería ser confiable y sucinta, y no debería necesitarse mucho tiempo para acceder a ella. Cuando un director o un consejo de administración necesitan servicios de consultoría o asesoramiento legal, financiero o de gobierno corporativo adecuados a necesidades específicas, puede cobrarse un arancel.

EJEMPLOS

SERVICIOS DE INFORMACIÓN: REINO UNIDO

El Instituto de Directores, Reino Unido, ofrece un espectro de servicios de información y asesoramiento, como líneas telefónicas de ayuda legal, asesoramiento impositivo, un centro de investigación de información comercial, una biblioteca e información en sitios web. En 2002, por cada seis miembros, más de uno buscó información y asesoramiento en el Instituto al menos una vez. Las consultas abarcaron temas como:

- Contabilidad e impuestos de la empresa
- Estructuras y buen gobierno de los consejos de administración
- Funciones y responsabilidades de los directores
- Remuneración total de los directores
- Contratos de empleo
- Información financiera sobre empresas y negocios en el Reino Unido y en otros países
- Tendencias de mercado en diversos sectores

Evaluación del consejo de administración

Las organizaciones de capacitación de directores pueden suministrar asesoramiento sobre la estructura y el buen gobierno del consejo de administración, o incluso desarrollar un sistema de evaluación o calificación del consejo de administración. En el Instituto de Directores de Empresas de Filipinas, por ejemplo, se está desarrollando actualmente una tarjeta de puntuación de gobierno corporativo para medir el desempeño del consejo de administración; dicha tarjeta puede adaptarse a mercados específicos tenidos en mira.

Facilitación de instalaciones y salas de reuniones

La facilitación de instalaciones, como las salas de reuniones, permite que miembros y no miembros cuenten con la base, el punto de encuentro y el lugar necesarios para sus eventos. Las organizaciones de capacitación de directores que están en su etapa inicial y aún no cuentan con un espacio de reunión suficiente pueden hacer arreglos a tal fin con clubes u hoteles cercanos. La facilitación de instalaciones tiene gran aceptación como beneficio para los miembros y servicio para los no miembros (a menudo accesible a cambio de un pequeño arancel). También puede ser una manera útil de aprovechar el espacio que normalmente se usa para la capacitación durante los lapsos de tiempo libre entre cursos programados.

EJEMPLOS

ESPACIO DE REUNIÓN**NUEVA ZELANDIA**

El Instituto de Directores, Nueva Zelanda, cuenta con sedes en cada uno de los cinco principales centros de negocios del país. Tres de estos centros (Auckland, Wellington y Christchurch) ofrecen acceso a oficinas para uso de miembros locales y de otras ciudades.

REINO UNIDO

Los miembros del Instituto de Directores, Reino Unido, pueden utilizar un conjunto de instalaciones del Instituto en Londres, Bristol, Manchester, Birmingham, Nottingham, Belfast y Edimburgo. Cada una de estas sedes permite realizar reuniones sin cargo y brinda a los miembros la posibilidad de formar redes de contactos con sus pares. El Instituto creó recientemente una asociación para habilitar más espacios de reunión y para ofrecer oficinas de altísimo nivel con términos flexibles y a cambio de aranceles competitivos.

Registro de directores y servicio de búsqueda

Los directores no ejecutivos cumplen un papel fundamental en el desarrollo de las empresas, ya que ofrecen juicios independientes, influencia y experiencia a sus consejos de administración. Estos directores son fuente de aptitudes especiales cuando éstas son necesarias para complementar las de los directores ejecutivos. Muchas organizaciones de capacitación de directores establecidas promueven la mejora de las prácticas de gobierno corporativo ayudando a ubicar directores no ejecutivos en los consejos de administración de las empresas. Al igual que cualquier agencia de reubicación, en la mayoría de los casos la organización cobra un arancel a la empresa a cambio de este servicio. Las organizaciones con una base de miembros desarrollada suelen registrar y recomendar únicamente a aquellos directores que son miembros, ya que el servicio constituye un poderoso incentivo para unirse a la organización. Las organizaciones que no apliquen un modelo de membresía también pueden ofrecer este servicio, utilizando como base a aquellos directores que capacitaban o que forman parte de su red. En ambos casos, es importante que el registro de directores sea preciso y esté actualizado.

EJEMPLOS

SERVICIOS DE BÚSQUEDA DE DIRECTORES

IRLANDA

El Instituto de Directores de Irlanda se hizo cargo de las actividades del Boardroom Centre (directores no ejecutivos) en 2001. Entre otras cosas, el centro asiste a las compañías que contratan sus servicios con la designación de directores independientes y no ejecutivos. El centro mantiene una base de datos de directores no ejecutivos en el Instituto de Directores de Irlanda, con un registro de cerca de 400 personas con calificaciones adecuadas. La base de datos se revisa y se actualiza con regularidad, a fin de garantizar que el Instituto pueda, en la medida de lo posible, satisfacer los requisitos de cualquier compañía. En 2002, 48 compañías se acercaron al centro en busca de asistencia en relación con la selección y la designación de directores no ejecutivos.

ESTADOS UNIDOS

La Asociación Nacional de Directores de Empresas mantiene una lista de biografías de directores, a la que los consejos de administración y los encargados de recursos humanos que buscan directores pueden acceder en forma gratuita. La asociación también cuenta con varias publicaciones que ayudan a los comités de nominación de los consejos de administración a encontrar a los directores con las calificaciones necesarias.

Foros para debate y formación de redes de contactos

Las conferencias, los seminarios, los talleres, los desayunos de trabajo y otros foros en los que se analizan cuestiones relevantes para la dirección de la compañía constituyen una oportunidad ideal para que los directores se mantengan al tanto de las tendencias y las mejores prácticas y, al mismo tiempo, formen redes de contactos e intercambien ideas y experiencias. Las conferencias y los eventos, si están bien organizados, bien producidos y bien comercializados, pueden representar para la organización una fuente significativa de ingresos provenientes de participantes y patrocinios. Los costos de organizar la conferencia pueden ser sustanciales, por lo que deben ser tenidos en cuenta al momento de definir la estructura de aranceles. Es posible que los aranceles de los asistentes tengan que cubrir los honorarios y los gastos de los oradores, la producción de materiales y folletos, la comercialización, el servicio de catering, el alquiler de las instalaciones y del equipo de audio y video. Es usual buscar patrocinadores para estos eventos. (El patrocinio se analiza más adelante).

Conferencias

Las conferencias deberían realizarse para satisfacer las demandas actuales del mercado. En algunas conferencias, encabezadas por un orador, los delegados escuchan a un dirigente exitoso.

Eventos anuales

La mayoría de las organizaciones de capacitación de directores realizan un evento anual para exponer los éxitos conseguidos y aumentar el grado de percepción acerca de sus actividades y su misión. Los eventos anuales suelen realizarse en una escala muy superior a la de las conferencias y por lo general atraen a oradores de renombre. El evento anual suele percibirse como una ocasión emblemática, por lo que debería ser informativo e interactivo.

EJEMPLOS

FOROS PARA DEBATE

REUNIONES CON ORADORES: HONG KONG

El Instituto de Directores de Hong Kong organiza ocho o nueve almuerzos de trabajo por año, cada uno con un orador reconocido que trata un tema importante para los miembros. También es anfitrión de una cena anual con un orador central. Estas reuniones cuentan con una gran asistencia de miembros, sus invitados y representantes de los medios, y suelen recibir amplia cobertura periodística. Para aprovechar su entorno multicultural e internacional, el Instituto ofrece traducción simultánea durante las reuniones, en cantonés e inglés.

FORMACIÓN DE REDES DE CONTACTOS: IRLANDA

El Instituto de Directores de Irlanda organiza para sus miembros eventos de formación de redes de contactos, de alto perfil y exclusivos. En 2002, el Instituto realizó cinco almuerzos de directores, una cena de presidentes y una cena norte-sur. Estos eventos ofrecen a los miembros y a los invitados acceso exclusivo a dirigentes, políticos y celebridades, y constituyen oportunidades inigualables para formar redes de contactos.

CONFERENCIAS: REINO UNIDO

Tanto Jack Welch, ex director de General Electric, como Michael Dell, fundador de Dell Computer, han sido oradores en conferencias organizadas por el Instituto de Directores, Reino Unido. Cada uno atrajo a cerca de 500 delegados. Algunas conferencias están basadas en un tema determinado. En ellas, los delegados reciben información acerca de temas de negocios puntuales, como las funciones, las obligaciones y las responsabilidades de los directores.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Cómo ofrecer servicios
y actividades de calidad que
satisfagan las necesidades
de los directores?*

EJEMPLOS EVENTOS ANUALES: BRASIL

El Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC) organizó su primer congreso nacional sobre gobierno corporativo al cumplirse su quinto aniversario, en 2000. Se concentró en los principales actores del gobierno corporativo: propietarios, consejos de administración, administración y auditores independientes. El congreso se realizó en el auditorio de la Bolsa de Valores de São Paulo. Se inscribieron cerca de 190 participantes, cifra muy superior a la necesaria para recuperar los gastos. El segundo congreso se realizó un año después y tuvo una asistencia de 187 participantes. El arancel de registro rondaba los US\$400.

Premiaciones

Algunas organizaciones de capacitación de directores organizan programas de premios para brindar reconocimiento a directores que son ejemplos de buenas prácticas o para celebrar un logro. Estos programas, que suelen ser patrocinados por empresas o asociaciones externas, también pueden ser una buena manera de dirigir la atención de los medios al trabajo de la organización.

Desarrollo de servicios y actividades

Antes de desarrollar un gran número de actividades y servicios, es preciso realizar un estudio de mercado exhaustivo para comprender las necesidades de los directores y el entorno en el que operan. Luego es posible ajustar las actividades y los servicios de manera acorde a los resultados de la investigación. La creación de valor no pasa por la cantidad de servicios que se ofrece, sino por la calidad de esos servicios y su capacidad para satisfacer necesidades claras.

El estudio de mercado puede ayudar a que la administración de una organización de capacitación de directores:

- Produzca nuevas actividades de desarrollo de directores, como cursos y conferencias
- Analice las actividades de la competencia, incluidos sus espectros de productos y la determinación de sus aranceles
- Detecte cambios en el entorno, como cambios en la normativa relevante para el gobierno corporativo, y reaccione de manera acorde

El estudio de mercado debería realizarse con regularidad:

- En conferencias o cursos de capacitación y otros eventos, para buscar información sobre las expectativas, la calidad del evento y otras áreas de interés
- A través de las publicaciones de la organización, para recibir comentarios sobre el contenido, el estilo y otras áreas de interés
- A través de campañas postales directas, para reunir más información general sobre actividades preferidas, expectativas y temas a abordar

- A través del sitio web de la organización, para reunir comentarios acerca de la información incluida en el sitio, las expectativas y la demanda de más actividades y cursos por Internet
- A través de investigaciones telefónicas, para obtener respuestas rápidas a preguntas específicas

(En el Anexo 2 se incluye un ejemplo de formulario de evaluación para conferencias).

EJEMPLOS

PREMIOS

AUSTRALIA

El Instituto Australiano de Directores de Empresas patrocina los Australasian Reporting Awards, que premian la excelencia en los informes anuales de las organizaciones. Los premios se entregan en reconocimiento de los informes que satisfacen criterios de referencia basados en las mejores prácticas internacionales.

HONG KONG

En 2001, el Instituto de Directores de Hong Kong lanzó los Directors of the Year Awards, los primeros premios de esa clase en Asia. Desde entonces, los premios se entregan anualmente. Los ganadores son premiados en las categorías de directores ejecutivos, directores no ejecutivos y consejos de administración de sociedades que cotizan en bolsa, compañías privadas y organizaciones sin fines de lucro. El programa de premios del Instituto está respaldado por más de 50 socios provenientes del gobierno, los organismos normativos, otros órganos profesionales, cámaras de comercio y las principales empresas de consultoría.

Las siguientes son algunas de las razones mencionadas por el panel de jurados al momento de entregar los premios:

- “Firme compromiso con el buen gobierno corporativo y los principios definidos por la compañía... defensor de los valores y las prácticas de la compañía”.
- “Demostró aptitudes para... la administración... y responsabilidad ante las partes interesadas, en especial mediante informes precisos y reveladores... para facilitar que los miembros del consejo de administración tomaran decisiones adecuadas... diseño completo y supervisión eficaz de sistemas de control”.
- “...dedicado y sobresaliente en su función de director no ejecutivo independiente... significativo aporte en la transición entre un consejo de administración de propiedad/control familiar... y uno activo con gestión profesional... papel de contrapeso y equilibrio, voz activa y abordaje de los temas con coraje, conocimiento y experiencia...”

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Qué patrocinadores podrían
ayudar a financiar
sus actividades?*

**PATROCINIOS Y PROGRAMAS
DE ASOCIADOS AFILIADOS**

El patrocinio es otra manera de lograr un flujo saludable de ingresos para la organización. Sin embargo, hay que tener cuidado al momento de decidir qué nivel de influencia se le otorga a cualquier tercero.

Un patrocinador es una organización o compañía dispuesta a ofrecer apoyo financiero a la organización, usualmente para una actividad específica. A cambio, la organización reconoce el apoyo del patrocinador y a menudo permite que éste promueva su marca y, posiblemente, sus productos y servicios, entre los miembros de la organización o quienes participan de la capacitación. La decisión de aceptar patrocinadores debería basarse en diversos factores, especialmente la reputación del patrocinador y su correspondencia con la misión y los objetivos de la organización de capacitación de directores.

Es recomendable dejar en claro que la organización patrocinadora está asociada con un evento o actividad específico y no con la organización de capacitación en su totalidad. Este patrocinio limitado protege la independencia de la organización. Más aún, la organización tendría que tomar precauciones para no apoyar ni avalar los productos o servicios del patrocinador.

Tipos de patrocinio

Es posible que una organización de capacitación de directores no consiga una ganancia efectiva a partir de los patrocinadores, pero el financiamiento puede ayudar a cubrir gastos. El patrocinio puede utilizarse tanto para apoyar una actividad específica como para ayudar a subsidiar los servicios y los beneficios que a menudo se brindan sin cargo a los miembros de la organización y a quienes participan de la capacitación. Por lo general, los patrocinadores son invitados por las organizaciones para respaldar:

- Talleres y seminarios, por ejemplo, sobre responsabilidad social corporativa y temas de corrupción
- Conferencias y eventos, como almuerzos con presentaciones realizadas por dirigentes y autoridades normativas clave, o pequeños foros en los que un grupo de expertos analiza nuevas tendencias o la aplicación de nuevas normativas
- Premios, por ejemplo, al mejor informe anual, a la mejor estrategia social corporativa o la mejor estrategia de comunicación con los accionistas
- Investigaciones y publicaciones: códigos de mejores prácticas, manuales de capacitación, boletines, etcétera.

Los patrocinios pueden recibirse en efectivo o mediante una contribución no financiera. Por ejemplo, el patrocinador de una conferencia o evento puede brindar apoyo transfiriendo una suma de dinero a la organización, pagando directamente alguno de los gastos (como los del servicio de catering) u ofreciendo sin cargo las instalaciones para la conferencia.

Reconocimiento del patrocinador

En la mayoría de los casos, el patrocinador espera que su aporte sea reconocido. Los términos y las condiciones de la relación de patrocinio deberían establecerse claramente en un contrato. Con ese tipo de arreglo, suele permitirse la inclusión del logotipo de la compañía u organización patrocinadora en:

- Hojas informativas promocionales e invitaciones
- Programas de conferencias
- Tarjetas de menú
- Señalética (pancartas, banderas y escenario) y pabellones

Una organización bien establecida también puede contemplar la posibilidad de generar ingresos a partir de la publicidad, en tanto ésta no represente un desafío para su independencia ni ponga en riesgo su reputación y su misión.

Asociados afiliados

Otra posibilidad para generar ingresos, en especial para organizaciones de membresía, es la de crear acuerdos de "afiliación". Los asociados afiliados ofrecen descuentos o valor agregado en servicios a los que quizás los directores no podrían acceder de otra manera, como descuentos en alquiler de autos y hoteles, uso de salones para ejecutivos en aeropuertos y tarjetas de compra para los afiliados con las que los miembros de la organización obtienen descuentos y otros beneficios atractivos. Las oportunidades para ingresar en acuerdos de afiliación pueden ser mayores para las organizaciones de capacitación de directores bien establecidas, con una base de miembros activa y una posición de influencia y prestigio dentro de la comunidad comercial.

Por lo general, las organizaciones intentan crear asociaciones de afiliados para ciertos productos y servicios que benefician a los miembros, pero que la organización no quiere o no puede administrar como actividad comercial. Mediante la creación de conjuntos atractivos de beneficios que los miembros no pueden obtener de otra manera, las asociaciones de afiliados pueden ayudar a que la organización retenga a sus miembros y atraiga a otros nuevos. La asociación también es una fuente de ingreso para la organización, ya que los asociados afiliados pagan una pequeña comisión por los negocios que realizan con los miembros. Algunas asociaciones pueden ser más rentables que otras, pero todas deberían generar ingresos.

Si la organización decide buscar asociados afiliados, debería tomar precauciones para garantizar que los productos y los servicios ofrecidos sean de calidad y de utilidad para una proporción significativa de la membresía. La organización, de hecho, recomienda el asociado afiliado a sus miembros. Por lo tanto, debería garantizar que el producto o servicio ofrecido es un beneficio que los miembros quieren y pueden aprovechar.

Contratación de servicios de los afiliados

La decisión de ofrecer un beneficio a los miembros, como descuentos en alquileres de autos o en habitaciones de hotel, debería tomarse sobre la base de sus intereses, los pedidos de formar asociaciones de afiliados por parte de los proveedores de los bienes o servicios y el análisis de los beneficios que ofrece la competencia de la organización. Una vez que la organización ha decidido ofrecer a los miembros determinado producto o servicio, debería solicitar a los posibles proveedores del producto o servicio que envíen una propuesta que indique qué pueden ofrecer a la organización y bajo qué términos. Cada proveedor debería analizarse teniendo en cuenta su capacidad para:

- Ofrecer un producto creíble con características únicas atractivas para los miembros
- Ser un líder de mercado en su área
- Ofrecer a los miembros una oferta exclusiva o altamente competitiva
- Brindar apoyo financiero a campañas de comercialización permanentes
- Demostrar que posee una capacidad excelente para tratar con clientes y una infraestructura adecuada
- Ofrecer a la organización un nivel suficiente de comisiones generadas a partir de los negocios que realizan con los miembros

Una característica clave de la asociación es un acuerdo sobre un plan de comercialización anual que utilice una amplia variedad de canales de comunicación. Por lo general, la organización de capacitación de directores promoverá la asociación a través de campañas postales directas, publicidades, actividades de patrocinio, el sitio web de la organización, boletines, presentaciones de publicaciones y folletos genéricos de membresía. Cualquier volante que indique el apoyo de la organización al proveedor debería dejar en claro que la organización no presta el servicio, sino que lo recomienda.

EJEMPLOS ASOCIACIONES DE AFILIADOS: REINO UNIDO

El Instituto de Directores, Reino Unido, permite que sus miembros tengan acceso a una variedad de productos y servicios, ofreciéndoles valor agregado y precios preferenciales. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Servicios de viajes, como acceso a salones para ejecutivos en los aeropuertos, vacaciones, vuelos, alquileres de autos, hoteles, estacionamiento en aeropuertos y seguros de viaje
- Servicios financieros, como la tarjeta Visa Gold exclusiva del Instituto, seguros de indemnidad para los directores, préstamos personales, financiamiento de compra de automóviles y asesoramiento financiero corporativo.
- Servicios automotores, como membresías en clubes automovilísticos y descuentos en vehículos nuevos y usados

DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE UNA BASE DE MIEMBROS

Si se estructura la organización de capacitación de directores como una organización de membresía, se puede conseguir una fuente de ingresos muy necesaria para una entidad joven y, al mismo tiempo, prestar servicios valiosos a los miembros. Es posible que los directores, como miembros de una organización profesional, sientan una mayor responsabilidad al momento de promover y divulgar las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Son muchas las razones por las que los directores deciden unirse a una organización de capacitación. Es posible que sientan la necesidad de perfeccionar algunas de sus aptitudes o que lleguen por pedido del presidente de su consejo de administración, para mantenerse actualizados sobre las mejores prácticas de gobierno corporativo. Una de las razones clave por las que se unen es la oportunidad de formar redes de contactos con otros directores. Antes de abocarse a una campaña de búsqueda de miembros, es importante determinar cuáles son los beneficios y los servicios que quieren los posibles miembros y qué puede ofrecer y está dispuesta a ofrecer la organización, en función de su misión principal. Los primeros pasos para crear una organización de membresía son la proyección del mercado, la definición de los criterios de elegibilidad y la decisión acerca de las cuotas de membresía.

EJEMPLOS

BASE DE MIEMBROS

AUSTRALIA

El Instituto Australiano de Directores de Empresas tiene una base de más de 17.000 miembros. El crecimiento anual promedio a lo largo de los últimos cinco años fue del 4,8%. Más de la mitad (un 51%) de los directores de las 200 compañías más importantes en la Bolsa de Valores de Australia son miembros del Instituto, al igual que 119 de los presidentes de esas empresas.

REINO UNIDO

La base de miembros del Instituto de Directores, Reino Unido, ha aumentado más de un 45% en los últimos siete años y ya cuenta con 55.000 personas. Entre los miembros hay directores de muchos sectores de la economía, desde los medios de comunicación hasta la industria manufacturera; desde el comercio electrónico hasta el sector público; desde principales funcionarios ejecutivos de grandes empresas hasta directores con espíritu emprendedor de compañías recién constituidas. El Instituto tiene entre sus miembros a directores de 97 de las empresas que aparecen en el índice FTSE 100. Más de tres cuartas partes de los miembros del Instituto representan a pequeñas y medianas empresas.

EJEMPLOS BASE DE MIEMBROS (CONTINUACIÓN)

ESTADOS UNIDOS

La Asociación Nacional de Directores de Empresa de Estados Unidos se concentra en los directores no ejecutivos. En los últimos dos años se ha duplicado el crecimiento de la cantidad de miembros, que pasó de menos de 2.000 a más de 4.000. Los directores representan aproximadamente el 75% de la base de miembros. La mitad de los miembros se inscriben mediante membresías en los consejos de administración, una cuarta parte comprende directores individuales, y la cuarta parte restante representa a académicos y asesores de los consejos de administración.

Identificación del mercado

La investigación necesaria para identificar el mercado de directores al momento de definir la base de miembros es similar a la investigación que realiza la organización para determinar qué clases de capacitación y programas profesionales ofrecer. De hecho, hasta cierto punto, el mercado de miembros tenido en mira puede reflejar el mercado tenido en mira para los programas de capacitación.

El mercado puede segmentarse de diversas maneras:

- Por el tamaño de la compañía, medido de acuerdo con sus activos y la cantidad de empleados; por ejemplo, las empresas del cuartil superior
- Por tipo de organización: empresas que cotizan en bolsas de valores, bancos e instituciones financieras, pequeñas y medianas empresas, negocios familiares, etcétera
- Por función del director: presidente, principal funcionario ejecutivo, principal funcionario de operaciones, principal funcionario de finanzas, secretario de la compañía, director no ejecutivo, etcétera
- Por sector: industria, comercio electrónico, servicios, etcétera
- Por región: estados, ciudades, etcétera
- Por nivel de conocimientos especializados: aspirante a director, director certificado, etcétera

Una vez que la organización ha decidido a qué segmentos del mercado desea apuntar para reclutar miembros, diseña una campaña de promoción dirigida específicamente a suministrar los servicios y las actividades que esos directores declaran buscar. Es preciso revisar los objetivos de mercado en forma regular a medida que crece la organización, ya que las necesidades de las empresas y los directores cambian con el transcurso del tiempo.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Qué cuota de membresía
debería cobrarse anualmente?*

Cobro de cuotas de membresía

En el caso de las organizaciones de membresía que se encuentran en su fase inicial, es probable que las cuotas de membresía anuales constituyan su principal fuente de ingreso. A medida que la organización madura, es usual que una proporción cada vez mayor de sus ingresos provenga de las actividades comerciales, de capacitación de directores y de desarrollo profesional. Sin embargo, las cuotas de membresía representan una parte significativa de los ingresos incluso en organizaciones consolidadas. Por lo tanto, las organizaciones que no son de membresía pueden contemplar la posibilidad de desarrollar una base de miembros.

EJEMPLOS

INGRESO PROVENIENTE DE LAS CUOTAS DE MEMBRESÍA

BRASIL

El Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa es una organización de membresía sin fines de lucro autofinanciada. En sus primeros años, los nuevos miembros pagaban una cuota inicial de US\$200, a fin de que el Instituto pudiese reunir un capital de trabajo. La cuota de membresía anual también era de US\$200. Las cuotas de membresía representaron el 77% de los ingresos totales en el primer año del Instituto. Desde entonces, la cantidad de miembros aumentó más de cinco veces, pero gracias a las otras actividades del Instituto que generan ingresos, las cuotas de membresía ahora representan sólo el 15% de los ingresos totales.

REINO UNIDO

El Instituto de Directores, Reino Unido, suele recibir cerca de un 40% de sus ingresos a partir de suscripciones de membresía y un 60% a partir de actividades de desarrollo de directores y servicios de negocios.

Algunas organizaciones de capacitación de directores cobran una cuota de ingreso y una cuota de membresía anual. La cuota de ingreso se paga sólo una vez, cuando el miembro ingresa en la organización. Las organizaciones de capacitación de directores que están en su fase inicial pueden renunciar a esa cuota de ingreso por uno o dos años a fin de alentar a los posibles miembros para que se postulen. Además de renunciar a esa cuota, la organización podría crear una categoría de membresía para "fundadores" como un incentivo adicional para unirse. Una vez que la organización se haya consolidado, puede contemplar la posibilidad de ofrecer una cuota de ingreso reducida a los candidatos que se inscriben por varios años, o descuentos para grupos de candidatos que provienen de una misma organización y se postulan simultáneamente.

Como su nombre lo indica, las cuotas anuales se pagan anualmente. En forma adicional, los miembros suelen pagar por los cursos de capacitación y desarrollo profesional, conferencias y talleres. Si cualquiera de estas actividades está abierta a no miembros, los miembros suelen pagar un arancel con descuento.

La decisión sobre el valor de las cuotas de membresía y otras cuotas es un arte y una ciencia. Es recomendable investigar las cuotas que cobran la competencia u otras organizaciones de membresía similares. Tanto el precio como la calidad y la ubicación son factores importantes que ayudan a posicionar la organización. Tan importante como no sacar a la organización del mercado mediante un precio demasiado elevado es procurar que las cuotas de membresía, cursos o conferencias no sean demasiado bajas. Esto no sólo afectará negativamente el flujo de ingresos; también subestimará la calidad de los servicios ofrecidos y hará que los miembros efectivos y potenciales tengan una impresión equivocada acerca de la importancia de la organización y de sus servicios.

Establecimiento de categorías de membresía y de criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad ayudan a garantizar el nivel de la membresía, lo que contribuye a la calidad, el estatus, la influencia y la sostenibilidad de la organización. Es posible que sea necesario actualizar los criterios de membresía a lo largo del tiempo.

EJEMPLOS

CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE MIEMBROS: ZAMBIA

Para poder ser miembro del Instituto de Directores de Zambia, el candidato debe tener más de 21 años de edad y ser:

- Socio en una organización profesional o poseedor de habilitación profesional con la que desarrolle sus actividades en los sectores del comercio y la industria;
- Propietario único de una empresa no constituida en sociedad de capital;
- Ejecutivo superior de una empresa nacional o internacional que responde directamente al consejo de administración o a un miembro del consejo de administración de dicha empresa;
- Ejecutivo superior en el gobierno central, provincial o local;
- Director de empresa de buena reputación.

En casos excepcionales, es posible contemplar el ingreso de candidatos que no satisfagan ninguno de estos criterios, pero que, de todos modos, demuestren un nivel equivalente de responsabilidad y que apoyan los objetivos del Instituto.

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Cuáles deberían ser los
criterios de elegibilidad
en su organización?

Todas las organizaciones de capacitación de directores deberían definir sus propios criterios de elegibilidad, que pueden basarse en diversas variables:

- *Entidad comercial.* Puede exigirse que los miembros estén asociados a una entidad comercial cuyos negocios y estrategias requieren dirección, como una empresa que cotiza en bolsa, una empresa privada, una unidad de negocios, un instituto, un fondo fiduciario, una autoridad local, una asociación comercial, una empresa estatal, una organización no gubernamental, una institución de caridad, una asociación profesional o una organización similar.
- *Puesto.* Los miembros son principalmente presidentes del consejo de administración, pero también pueden ser miembros del personal de la empresa a cargo de cuestiones de gobierno corporativo u otras partes interesadas con inquietudes relacionadas con las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- *Edad.* El uso de la edad como criterio de admisión depende hasta cierto punto de los estándares culturales. En Japón, por ejemplo, la adultez es tomada como signo de experiencia, conocimiento y aptitud. Sin embargo, muchos empresarios comienzan sus carreras a edad muy temprana y a menudo demuestran ser más exitosos que sus colegas mayores. La organización también debería tener en cuenta cualquier legislación que se aplique en el país contra la discriminación por edad.
- *Experiencia.* La cantidad de años de experiencia como director puede utilizarse para determinar la categoría de miembro a la que pertenece un candidato. Algunas organizaciones crean un nivel de miembros superiores para aquéllos que cuenten con mucha experiencia en puestos directivos. También podría crearse una categoría para directores aspirantes que aún no participan activamente en la dirección y la supervisión de una entidad, pero que están interesados en ocupar dicho cargo y tienen probabilidades de lograrlo en el futuro cercano.

EJEMPLOS

CATEGORÍAS DE MIEMBROS: REINO UNIDO

El Instituto de Directores, Reino Unido, cuenta con cuatro categorías de miembros, basadas en la edad y la experiencia. Además de los miembros generales, el Instituto tiene una categoría de socios para directores con experiencia y altamente calificados; una categoría de asociados para ejecutivos de empresas que no tienen directores o que por otra razón no pueden ser elegidos como miembros, y una categoría de miembros retirados, para ejecutivos que se han jubilado y han abandonado sus cargos.

(En los Anexos 3 y 4 pueden encontrarse detalles de las categorías de miembros del Instituto de Directores, Reino Unido, y el Instituto Australiano de Directores de Empresas).

TEMA
DE REFLEXIÓN
*¿Qué estrategia de
comercialización podría utilizar
para reclutar miembros?*

Planificación de la campaña de reclutamiento

Las campañas de membresía deberían planearse y probarse cuidadosamente a fin de lograr la máxima eficacia. Ciertos tipos de campaña, como las campañas postales directas, pueden resultar muy costosos, por lo que la organización debe asegurarse de que los materiales que utiliza para reclutar miembros tengan el efecto deseado. También es útil analizar cómo comercializan sus actividades otras organizaciones de membresía.

Los factores a tener en cuenta al planificar una campaña de búsqueda de miembros incluyen:

- Quién estará a cargo del reclutamiento de miembros. Algunas organizaciones cuentan con un equipo de ventas propio, mientras que otras contratan los servicios de una firma externa
- Qué métodos se utilizarán para llegar al mercado objetivo: ventas telefónicas, Internet, invitación, campañas postales directas, etcétera
- Con qué herramientas se reforzará la promoción: folletos, oradores de alto perfil, patrocinios, etcétera
- La eficiencia y los costos de la estrategia de comercialización
- Los volúmenes y los ingresos proyectados

El objetivo es encontrar el mejor canal para aumentar el grado de percepción de la organización en la audiencia tenida en mira con el menor costo posible.

En la fase inicial de la organización, el boca a boca y la publicidad en diarios locales constituyen maneras eficaces de aumentar el grado de percepción pública acerca de la organización, sus programas de capacitación y otros eventos. Los siguientes son otros métodos relativamente económicos de llegar a la audiencia objetivo:

- Invitar a posibles miembros a una reunión abierta en la que pueden conocer a los dirigentes y al personal de la organización y aprender más acerca de sus actividades y servicios
- Entregar materiales en exhibiciones internacionales relevantes para los directores
- Hacer que los principales gerentes de la organización estén disponibles como oradores para reuniones empresariales y otros eventos pertinentes
- Distribuir materiales y formularios de membresía en los eventos, talleres y cursos de capacitación de la organización
- Poner en práctica esquemas de reclutamiento de miembros, por los cuales los miembros que logren incorporar un nuevo miembro a la organización son premiados con un regalo pequeño, como un reloj, una pluma o una publicación
- Procurar que existan materiales disponibles en organizaciones asociadas, como la cámara de comercio u otras asociaciones comerciales

A medida que la organización logra estabilidad económica, es posible acceder a otras herramientas: campañas postales directas, publicidades en publicaciones relacionadas con el gobierno corporativo y telemercadeo.

Las campañas postales directas son el método más común para comunicarse con los miembros, además de ser eficaces en función de los costos y de eficacia comprobada al momento de asistir con el proceso de reclutamiento de nuevos miembros. Es posible recopilar listas de direcciones de correo a partir de los formularios de membresía o de un estudio de mercado. De manera alternativa, también pueden comprarse a corredores de listas profesionales, capaces de ofrecer listas con las direcciones de correo de directores que se ajustan a un perfil definido.

Es posible poner a prueba las listas de correo antes de usarlas, al igual que las cartas de invitación que se envían. Es relativamente sencillo medir la eficacia de las campañas postales directas en función de la tasa de respuesta. Existe la posibilidad de ingresar distintos código de origen en los distintos materiales que se envían por correo, a fin de identificar quién recibió qué invitación. Es importante actualizar y administrar la lista constantemente y borrar las “devoluciones” de directores que no desean ser contactados.

La venta telefónica puede ser muy eficaz en la fase de investigación y en la fase de reclutamiento. La tarea del equipo de ventas consiste en detectar posibles “oportunidades de venta” (directores) y realizar un seguimiento para ofrecerles membresía o participación en actividades para miembros, como un curso de capacitación. El equipo de ventas registra detalles acerca del resultado de la llamada telefónica y cualquier seguimiento que haya sido necesario. Es preciso coordinar todas las comunicaciones de ventas y de otros tipos, a fin de evitar que se dupliquen las actividades y se importe al miembro.

Llenado del formulario de solicitud de membresía

Los miembros potenciales deben completar un formulario de solicitud de membresía. Estos formularios constituyen un instrumento excelente para reunir datos sobre los posibles miembros, por lo que tendrían que tener un buen diseño y ser concisos, eficientes al momento de procesarlos y fáciles de completar. El contenido del formulario puede dividirse en tres categorías: detalles provistos por el candidato, detalles provistos por el instituto y métodos de pago y firma. *(En los Anexos 5 y 6 se incluyen ejemplos de formularios de solicitud).*

Los siguientes son elementos habituales en los formularios de solicitud:

- Detalles personales
 - Nombre, fecha de nacimiento, sexo, calificaciones y honores recibidos
 - Detalles de contacto en domicilio particular
 - Domicilio, teléfono, fax, dirección de correo electrónico y teléfono celular

EJEMPLOS

RECLUTAMIENTO DE MIEMBROS

AUSTRALIA

Para atraer nuevos miembros, el Instituto Australiano de Directores de Empresas utiliza una mezcla de ventas telefónicas, campañas de comercialización directa y eventos informativos y de formación de redes de contactos. Los no miembros que realizan cursos y asisten a otros eventos conforman un gran porcentaje de los nuevos miembros. Existen dos canales de comercialización que son especialmente útiles en este sentido. En primer lugar, se alienta a los no miembros a visitar el sitio web del Instituto, que les da la opción de hacerse miembros por Internet. En segundo lugar, la asistencia a los cursos de capacitación del Instituto incluye la membresía.

REINO UNIDO

Un estudio reciente de los miembros del Instituto de Directores del Reino Unido concluyó que los métodos más eficaces para atraer nuevos miembros se ubicaban en el siguiente orden:

1. Contacto telefónico
2. Esquemas de programa de reclutamiento de miembros
3. Campañas postales directas
4. Visitas a las instalaciones

ESTADOS UNIDOS

Durante muchos años, la Asociación Nacional de Directores de Empresas recurrió a campañas postales directas (cartas personalizadas de primer nivel, en las que se ofrece la membresía). En años recientes, las iniciativas para atraer miembros se vincularon con la mayor cantidad de ofertas educativas de la organización. Muchas personas ingresan en la organización tras asistir a un evento educativo en una de las delegaciones regionales o a un evento patrocinado por la sede central, a menudo afiliada con otra organización, como una universidad o un grupo de accionistas.

- Detalles comerciales
 - Denominación de la empresa, domicilio, teléfono, fax y dirección de correo electrónico
 - Información comercial, como volumen de ventas anuales, cantidad de directores, cantidad de empleados, número de registro de la empresa y principal actividad comercial que desarrolla
 - Detalles comerciales personales, como el puesto que ocupa, la cantidad de años de experiencia comercial, los intereses profesionales y las aspiraciones educacionales
- Declaración (debería ubicarse en el formulario de solicitud cerca de donde firma el candidato)
 - Condiciones de membresía (entre las que puede estar el aceptar el código de ética de la organización)
 - Revocación de la membresía en caso de no respetar sus condiciones

EJEMPLOS

DECLARACIONES: INSTITUTO AUSTRALIANO DE DIRECTORES DE EMPRESAS

“En este acto solicito admisión como miembro del Instituto Australiano de Directores de Empresas (AICD, por su sigla en inglés) y acepto respetar su Constitución y sus estatutos, que incluyen el Código de conducta. Acepto que el Instituto Australiano de Directores de Empresas es una organización sin fines de lucro limitada por garantía y que mi garantía se limita a veinte dólares (US\$20). Cumpló con los criterios generales para ser miembro del Instituto Australiano de Directores de Empresas”.

- Declinación de responsabilidad
 - Declara que los detalles del formulario son precisos al momento de la impresión, pero que la organización se reserva el derecho de hacer cambios en caso de que sea necesario.
- Declaración de privacidad
 - Información para los candidatos sobre cómo pueden obtener una copia de la política de privacidad.
- Detalles de pago
 - Información sobre métodos de pago y montos a pagar
 - Se indica claramente a nombre de quién deben hacerse los cheques.
- Detalles de contacto
 - Domicilio (donde puede enviarse el formulario una vez completado)
 - Detalles de teléfono, fax, correo electrónico y sitio web

EJEMPLOS

POLÍTICA DE PRIVACIDAD: INSTITUTO AUSTRALIANO DE DIRECTORES DE EMPRESAS

“Reunimos sus datos personales en el contexto de nuestra función como organización profesional para directores de empresas que ofrece educación, información y promoción (que incluye la información y los productos y servicios que usted recibe). Podemos revelar sus datos personales a participantes en nuestros eventos y a proveedores de servicios que realicen alguna tarea en nuestro nombre (por ejemplo, oficinas de correo). Si usted no suministra sus datos personales, es posible que no podamos llevar a cabo estas tareas. En la mayoría de los casos, usted tiene la posibilidad de acceder a los datos que poseemos sobre usted, previa solicitud”.

“También, ocasionalmente, podemos compartir datos personales con socios corporativos, socios de sociedades en participación o terceros (además de revelarlos a nuestros proveedores de servicios) para promover mediante una campaña postal directa o de correo electrónico un producto o servicio con el que consideramos usted podría beneficiarse personal o profesionalmente. Al enviar este formulario, usted acepta que nosotros utilicemos y revelemos sus datos personales con este propósito. Puede acceder a una copia de nuestra política de privacidad en nuestro sitio web: www.companydirectors.com.au”.

Un sitio web que permita que los posibles miembros soliciten membresía por Internet puede ser una manera muy eficaz en función de los costos y eficiente de que los directores ingresen en la organización. Ésta puede alentar a los no miembros que visitan el sitio a inscribirse como miembros o registrarse como usuarios ofreciendo actualizaciones por correo electrónico con noticias y ofertas especiales. Una vez que se registran, los usuarios suelen tener la posibilidad de reservar por Internet cupos en cursos, conferencias y eventos. Algunas organizaciones no permiten que los no miembros accedan a ciertas áreas de sus sitios web, mientras que otras alientan a los visitantes a recorrer todo el sitio, como incentivo para que se inscriban.

Cómo retener a los miembros

Si se pretende que renueven su membresía, los miembros de una organización de capacitación de directores deben estar muy satisfechos con los servicios que reciben. El desempeño de la organización no debería medirse sólo en función de los ingresos o de la cantidad total de miembros. Una manera fundamental de retener a los miembros consiste en garantizar que sus objetivos y expectativas estén alineados con la misión de la organización. El análisis de

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Trata su organización de descubrir por qué algunos miembros no renuevan sus membresías?

las razones por las que un director decide abandonar la organización puede resultar útil para comprender errores en la estrategia de comercialización. Además, permite ver cómo se percibe la calidad de los beneficios y los servicios de la organización.

EJEMPLOS

INSCRIPCIÓN A TRAVÉS DEL SITIO WEB

AUSTRALIA

La proporción de miembros que ingresaron en el Instituto Australiano de Directores de Empresas a través de su sitio web ha aumentado rápidamente desde el momento en que se habilitó el servicio, en diciembre de 2002. Tanto los miembros como el público en general tienen la posibilidad de recibir información sobre cursos y reservar cupos, comprar publicaciones, responder a preguntas frecuentes y revisar iniciativas políticas y eventos locales. A la fecha, no hay diferencias entre los servicios a los que pueden acceder los miembros y los no miembros, aunque es una política que se está revisando.

REINO UNIDO

El Instituto de Directores, Reino Unido, permite registrarse como usuario de *iod.com*, aunque esto no representa los mismos beneficios que ser miembro del Instituto. Se alienta a los visitantes a sumarse a través del botón *Join the IoD*.

A continuación se enumeran algunos de los métodos que las organizaciones de capacitación de directores utilizan para retener a sus miembros:

- Dar la bienvenida a los nuevos miembros con un evento abierto para "nuevos miembros". La organización de un evento informal de presentación que cuente con la asistencia de la administración superior constituye una oportunidad ideal para que los miembros conozcan las actividades y las aspiraciones de la organización.
- Comprender a los miembros y sus necesidades, gustos y preferencias profesionales. Esta información puede obtenerse a partir de los formularios de solicitud de membresía, de las respuestas a encuestas y de los formularios completados durante conferencias.
- Informar a los miembros acerca de los eventos de alto perfil que se están organizando antes de divulgarlos al público en general. Ese acceso preferencial a la información permite que los miembros se sientan parte de un grupo inclusivo y les da la oportunidad de contar con la prioridad para reservar ubicaciones en eventos exclusivos.
- Comunicarse con los miembros a través de un boletín físico o electrónico mensual o trimestral, a fin de mantenerlos informados acerca de los temas relevantes para ellos. Muchas organizaciones publican un boletín o revista que entregan sin cargo a sus miembros.

- Alentar a los miembros a participar en actividades ofreciéndoles un regalo, como una taza, una corbata o un prendedor con el logotipo de la organización, o cupones para obtener descuentos en cursos o conferencias específicos.
- Demostrar gratitud a los miembros agradeciéndoles el haber sido parte de la organización durante una cantidad determinada de años o por haber participado en determinados eventos y actividades. Las cartas de reconocimiento siempre son bienvenidas. También es posible demostrar el aprecio por los miembros en otras instancias, como almuerzos y cenas, boletines para miembros y noticias.
- Recompensar financieramente a los miembros, ofreciéndoles descuentos en cursos y conferencias. Es usual hacer una diferencia entre el precio que pagan los miembros y el que pagan los no miembros. Esto también es útil para que los miembros justifiquen el costo que implica la membresía.
- Ofrecer a los miembros servicios exclusivos sin cargo, siempre que sea posible; por ejemplo, permitir que los miembros utilicen las salas de reuniones de la organización. Otro ejemplo son las asociaciones de afiliados, analizadas anteriormente, que habilitan una serie de servicios (acceso a salas para ejecutivos en aeropuertos o precios especiales en el alquiler de automóviles) de manera exclusiva para los miembros.

Una cantidad inusualmente elevada de renunciaciones puede ser indicio de que existe en la organización un problema que debe ser detectado y corregido. De manera similar, una gran cantidad de quejas o quejas respecto de un área específica también constituyen signos de debilidad en la organización.

Resolución de quejas

Una organización de capacitación de directores siempre debería tratar de ofrecer un excelente servicio a sus miembros. Sin embargo, ocasionalmente, es posible que un miembro quiera quejarse respecto de un tema específico, por lo que es necesario establecer un procedimiento claro para lidiar con las quejas. Todas las quejas deben tomarse seriamente y es preciso investigar las circunstancias del caso. Además, es necesario que todos los casos sean abordados rápidamente y con amabilidad, incluso si la organización no es responsable del problema.

La organización puede nombrar a una persona a cargo de garantizar que todas las quejas se resuelvan con rapidez. Un miembro del personal que recibe una queja debe derivarla al gerente que corresponda y asegurarse de recolectar la mayor cantidad posible de detalles, como el nombre, el número de membresía y la información de contacto del miembro que presenta la queja, además de las características del problema. El personal a cargo de las quejas debería investigar rápidamente y formular una respuesta veloz y adecuada.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Cómo puede su organización
mejorar la forma en que trata
las quejas?*

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Cómo puede mejorar la gestión
de los datos de sus miembros?*

Todas las quejas deben recibir respuesta. Es preciso notificar al miembro que presenta la queja si se considera que la investigación puede prolongarse.

Una vez que se resuelve la situación, la persona a cargo de las quejas debe redactar un informe sobre la queja y su resolución, incluyendo toda la documentación de respaldo. Es necesario que se organice un registro de quejas, que puede utilizarse para resolver quejas posteriores suscitadas por circunstancias similares o para advertir si existen quejas recurrentes sobre un tema específico. La organización también puede rotular el legajo del miembro que presentó la queja y hacer un seguimiento para determinar si éste se encuentra conforme con la forma en que se resolvió la situación.

Debe incluirse un resumen mensual de quejas en los informes de la administración. Si el gerente encargado de recibir las quejas o cualquier funcionario recibe quejas repetidas acerca del mismo aspecto de las actividades, es preciso tomar medidas de inmediato para remediar la situación.

Gestión de datos de los miembros

Contar con un buen sistema de gestión de datos es fundamental para administrar las relaciones de la organización con los miembros. Los datos pueden obtenerse a partir de diversas fuentes, como los formularios de membresía y de inscripción en cursos, comprobantes de ventas, domicilios de entrega de productos y otros tipos de información que detallan cuáles de los servicios y actividades de la organización son utilizados por los miembros con mayor frecuencia. Esta información es especialmente útil si se recopila en una única base de datos.

Los datos pueden utilizarse para realizar planificaciones estratégicas y campañas de comercialización eficaces. Es importante difundir información sobre los miembros internamente a fin de colaborar con la toma de decisiones. Los informes de los miembros, con actualizaciones mensuales sobre nuevos miembros, miembros que renuevan su membresía y miembros que abandonan la organización pueden brindar un panorama del estado de la organización, al igual que el desglose del nivel de participación en las distintas actividades. Un alto nivel de participación en un tipo de actividad específico puede ser indicio de que es necesario repetir esa actividad con mayor frecuencia o desarrollar actividades similares. Por otro lado, un nivel bajo de participación o una gran cantidad de quejas o abandonos indican que hay problemas por resolver. La información recopilada sobre los perfiles de los miembros o sobre las fuentes a partir de las cuales se obtienen nuevos miembros puede utilizarse para orientar nuevas campañas de búsqueda de miembros.

Clasificación de los datos

Por lo general, la organización recurre a información obtenida de cada miembro para mantener actualizados sus registros. Se puede solicitar a los miembros que actualicen su información personal o comercial con regularidad; por ejemplo, cuando renuevan su membresía anual.

EJEMPLOS GESTIÓN DE DATOS: REINO UNIDO

El Instituto de Directores, Reino Unido, clasifica sus datos en función del estatus de sus miembros: nuevos candidatos, nuevos miembros aceptados, reactivaciones, bajas de categoría, renunciaciones, muertes y abandonos por transferencia. Los datos pueden suministrarse en forma de listados o de rótulos, o en un archivo que permite combinar documentos como cartas, facturas o formularios. Pueden ser utilizados para que el departamento de comercialización se dirija específicamente a los miembros que pueden estar interesados en participar en determinados eventos o cursos de desarrollo o para que la oficina administrativa prepare avisos de renovación, credenciales de membresía y recibos.

Los sitios web constituyen otra manera eficaz en función de los costos, veloz y eficiente de recopilar información sobre miembros potenciales y efectivos. Esa información puede utilizarse luego para el desarrollo de nuevos productos, campañas de comercialización y eventos de búsqueda de miembros. Como Internet está abierta al mercado mundial, puede atraer un grupo variado de directores. El sitio web puede diseñarse específicamente para reunir datos suministrados en forma voluntaria por los usuarios, que luego pueden beneficiarse con una capacitación personalizada u otras experiencias.

La información sobre los miembros puede clasificarse en función de cualquier combinación de los detalles recopilados. El cuadro de la página 30 incluye algunos ejemplos de los tipos de detalles sobre los miembros que pueden guardarse en una base de datos.

Cálculo de los datos

El cálculo de la cantidad total de miembros en una organización puede ser complicado. A medida que aumenta la cantidad de miembros, también aumenta la complejidad de los datos que deben mantenerse y actualizarse regularmente. En la página 30 se presenta un ejemplo de cómo se calcula la membresía total:

Es preciso contar con tecnología de la información para realizar una gestión eficiente de los datos de los miembros y para controlar qué información puede resultar útil al momento de retener miembros y ofrecerles actividades y servicios pertinentes. El uso de paquetes de software puede ser útil para que una organización sea más eficaz en función de los costos, en especial como respaldo para la administración de rutina y como sistema para gestionar los procedimientos de reserva de ubicaciones en eventos.

EJEMPLOS DEL TIPO DE DETALLES SOBRE LOS MIEMBROS QUE INCLUYE UNA BASE DE DATOS

DETALLES DE LOS MIEMBROS

Número de miembro	Categoría anterior
Fecha de elección	Historial de pago
Categoría de miembro	Código de origen
Suba de categoría	Estatus (actual o pasado)
Fecha de baja	

DETALLES PERSONALES

Nombre	Domicilio para correspondencia
Teléfono/fax	Sexo
Nacionalidad	Calificaciones
Direcciones de correo electrónico	Segundo domicilio
Fecha de cambio de domicilio	Fecha de nacimiento
País de residencia	Otros cargos en los que se desempeña

DETALLES COMERCIALES

Nombre del cargo	Código de sector
Volumen de negocios de la empresa	Domicilio de la empresa
Compañía controladora	Cantidad de empleados

EJEMPLOS CÁLCULO DE MIEMBROS: REINO UNIDO

El Instituto de Directores, Reino Unido, calcula su cantidad total de miembros de la siguiente manera:

TOTAL INICIAL (en la fecha indicada)

MÁS Nuevos miembros elegidos

MÁS Reactivaciones

MÁS Ingresos por transferencia

MENOS Bajas

MENOS Renuncias

MENOS Muertes

MENOS Abandonos por transferencia

TOTAL FINAL (en la fecha indicada)

Protección de la confidencialidad de los datos

Aunque los datos sobre los miembros deben circular internamente, aquéllos que puedan utilizarse para identificar a un miembro individual deben ser confidenciales. En términos generales, los datos sobre los miembros no deberían compartirse con terceros a menos que exista una razón pública y genuina para ello. Por ejemplo, una organización puede emplear un servicio de correo independiente para divulgar publicaciones u otros materiales. En ese caso, los encargados del servicio deben firmar un formulario que indique que no usarán la información con fines distintos de los acordados con la organización. Es posible que ésta desee compartir la información con organizaciones que tienen intereses similares (como patrocinadores o asociados afiliados). En ese caso, los miembros deberían recibir avisos por escrito con antelación y tener la oportunidad de retirar su información de la base de datos. Los datos sobre los miembros no deben venderse con fines de lucro.

Como ya se mencionó, la organización debería desarrollar una política que detalle en qué circunstancias revelará a terceros información sobre los miembros. Las organizaciones de capacitación de directores deben tener en cuenta que algunos países cuentan con leyes que protegen la privacidad, por las que podrían verse afectadas. Es posible que las organizaciones tengan que registrarse, en función de esas leyes, como usuarios de datos y como oficinas de computación.

En algunas circunstancias, la organización puede permitir que los patrocinadores de un evento inserten material de publicidad en la correspondencia que reciben los miembros. Este material debe ser enviado directamente a quienes se encargan del servicio de correo. Los sobres con los miembros como destinatarios no deben ser enviados al patrocinador para que éste inserte su material.

La agregación de los datos puede resultar muy útil: los detalles estadísticos agregados acerca de ventas, visitas al sitio web y resultados de encuestas constituyen buenos indicadores de desempeño y pueden ser compartidos con el consejo de administración, los miembros, posibles socios y terceros acreditados, con fines legítimos. Estas estadísticas no deben incluir información que permita identificar a miembros individuales.

Emisión de credenciales de membresía

Una organización puede emitir credenciales de membresía para realizar un mejor control del uso que los miembros hacen de los servicios. El uso de las credenciales para determinar la cantidad de delegados que asisten a determinados cursos o eventos, por ejemplo, puede resaltar rápidamente cuáles temas son conocidos y cuáles no. Sobre la base de esos datos es posible tomar decisiones estratégicas y diseñar nuevos productos. Es importante actualizar constantemente la información, explicando los cambios en el estatus de cada miembro.

MATERIAL DE LECTURA ADICIONAL

De Santis, James. 1998. *Start and Interdisciplinary Association*. California: De Santis Publications.

IoD (Instituto de Directores). 1999. *Customer Relationship Management*. Londres.

———. 2000. *Internet Security*. Londres.

———. 2000. *Managing Knowledge in the Digital Age*. Londres.

———. 2001. *Relationship Management*. Londres.

———. 1999. *Reputation Management*. Londres.

Kotler, Philip, Thomas Hayes y Paul Bloom. 2002. *Marketing Professional Services*. Nueva York: Prentice Hall.

PARN (Professional Associations Research Network). 2002. *Membership Structures of UK Professional Associations*. Bristol, Reino Unido.

———. 2003. *Analyzing Member Services: A Strategic Perspective for Professional Associations*. Bristol, Reino Unido.

A N E X O S

1. Principales actividades de las organizaciones de capacitación de directores
2. Ejemplo de formulario de evaluación para conferencias
3. Ejemplos de categorías de miembros, Australia
4. Ejemplos de categorías de miembros, Reino Unido
5. Ejemplo de formulario de solicitud de membresía, Reino Unido
6. Ejemplo de formulario de solicitud de membresía, Zambia

ANEXO I. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

PAÍS/REGIÓN	ORGANIZACIÓN	CAPACITACIÓN	EVENTOS	PUBLICACIONES	BÚSQUEDA DE DIRECTORES	INSTALACIONES PARA MIEMBROS
Australia	Instituto Australiano de Directores de Empresas	X	X	X	X	
Brasil	Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa	X	X	X	X	X
Colombia	Confecámaras	X	X	X		
Estados Unidos	Asociación Nacional de Directores de Empresas de Directores,	X	X	X		
Hong Kong	Instituto de Directores de Hong Kong	X	X	X	X	X
Kenya	Centro de Gobierno Corporativo de Kenya	X	X	X		
Nueva Zelanda	Instituto de Directores, Nueva Zelanda	X	X	X	X	X
Reino Unido	Instituto de Directores, Reino Unido	X	X	X		X
Rusia	Asociación Independiente de Directores de Rusia	X	X			
Rusia	Instituto Ruso de Directores	X	X	X		
Sudáfrica	Instituto de Directores de África Meridional	X	X	X	X	
Turquía	Foro de Gobierno Corporativo	X	X	X		

SITIO WEB	DECLARACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS	PROMOCIÓN	SERVICIOS DE EVALUACIÓN	CERTIFICACIÓN DE CONCURRENCIA A ASESORÍA	ACREDITACIÓN DE EVALUACIÓN DEL CURSO	CURSO	INVESTIGACIÓN
X	X	X			X	X	X
X	X		X				
X	X	X					
X	X	X	X	X			
X	X	X			X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	
	X						
	X	X					
X	X	X	X	X	X	X	X
		X		X			X

ANEXO 2. EJEMPLO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA CONFERENCIAS

Este formulario fue provisto por el Instituto de Directores, Reino Unido.

Agradecemos su colaboración con nuestro esfuerzo constante para mantener altos niveles y elaborar productos. Le rogamos que, para ayudarnos, complete el siguiente formulario:

Su nombre (opcional): _____

Conferencia a la que asistió: _____

Nombre de la empresa: _____

Fecha: _____

1. Marque la opción que mejor represente su opinión de los siguientes puntos:

a) RESPONSABLE DE LA CONFERENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXCELENTE	BUENO	MEDIO	DEFICIENTE

Conocimiento de la materia
Presentación de los contenidos
Gestión del tiempo

Observaciones: _____

b) CONOCIMIENTO DE LOS PONENTES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXCELENTE	BUENO	MEDIO	DEFICIENTE

Ponente 1
Ponente 2
Ponente 3

Observaciones: _____

c) PRESENTACIÓN DE LOS PONENTES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXCELENTE	BUENO	MEDIO	DEFICIENTE

Ponente 1
Ponente 2
Ponente 3

Observaciones: _____

d) CONTENIDO DE LA CONFERENCIA
¿Considera que debería haberse incluido algún otro tema?

¿Considera que debería haber incluido algún otro ponente? (Por favor, indique quién o quiénes).

e) ADMINISTRACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXCELENTE	BUENO	MEDIO	DEFICIENTE

Facilidad para realizar reservas
Instrucciones para la inscripción
Servicio de catering
Instalaciones

Observaciones: _____

f) MATERIALES DE LA CONFERENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXCELENTE	BUENO	MEDIO	DEFICIENTE

Utilidad
Calidad de los apuntes/prospectos

Observaciones: _____

g) RESUMEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXCELENTE	BUENO	MEDIO	DEFICIENTE

Uso eficiente del dinero
Uso eficiente del tiempo
Satisfacción general

¿Qué aspecto de la conferencia le resultó especialmente valioso?

Otras sugerencias o comentarios:

¿Podemos utilizar sus comentarios para futuras actividades de comercialización?

Sí No

¿Cómo se enteró de esta conferencia?

- Consulta
- Folleto enviado por correo
- Correo electrónico
- Fax
- Boletín del Instituto de Directores
- Revista de directores
- Otros (especificar abajo)

7. ¿Por qué se inscribió en esta conferencia?

- Contenido
- Precio
- Prestigio
- Ponentes
- Otros (especificar abajo)

8. ¿Qué otras conferencias o materias le interesarían?

- Aseguramiento del financiamiento empresarial: cómo acceder a donaciones, subsidios y préstamos
- Gestión eficiente de proyectos
- Actualización en legislación laboral
- Comercialización por correo electrónico
- Licitaciones en el sector público

Otros (se ruega indicar)

9. ¿Qué probabilidad hay de que usted asista a otro curso?

- Seguro
- Posible
- Poco probable; en este caso, indique por qué:

10. Marque aquí si desea convertirse en miembro del Instituto o recibir más información sobre la membresía.

11. RECOMENDACIÓN

Indique el nombre y el domicilio de la persona encargada de la capacitación en su empresa o de alguna otra persona que desearía recibir información sobre conferencias, cursos y otros productos del Instituto:

Nombre

Cargo

Empresa

Domicilio

Código postal

Teléfono

Dirección de correo electrónico

Gracias por el tiempo dedicado a completar este formulario. Su información tiene gran valor y continuará ayudándonos a mejorar la calidad de nuestras conferencias.

ANEXO 3. EJEMPLOS DE CATEGORÍAS DE MIEMBROS, AUSTRALIA

A continuación se presenta una descripción de las cuatro categorías de miembros utilizadas por el Instituto Australiano de Directores Corporativos (AICD, por su sigla en inglés).

Socio

Podrán presentar una solicitud para acceder a la categoría de socio quienes:

- Hayan completado el curso de directores de empresas del AICD y aprobado el examen para obtener el diploma, y tengan cinco años de experiencia como directores de una compañía o empresa pública, o como ejecutivos superiores bajo supervisión de un consejo de administración, o
- Tengan al menos 10 años de experiencia como directores de una empresa que cotiza en bolsa o de una empresa u organización sin fines de lucro con un volumen de negocios superior a los US\$20 millones y/o 100 empleados.

También deben presentarse dos referencias de evaluadores que sean socios del AICD, y la solicitud debe ser ratificada por el Consejo Nacional.

Miembro

Podrán presentar una solicitud para acceder a la categoría de miembro quienes cuenten con dos o más años de experiencia como:

- Directores o directores suplentes de una empresa;
- Ejecutivos superiores con responsabilidades administrativas equivalentes a las de un director ejecutivo;
- Miembros de consejos de asesoramiento de empresas locales;
- Socios o propietarios únicos de una organización profesional (contadores, arquitectos y agentes de bolsa) o empresa no constituida en sociedad, o
- Personal académico del nivel de un profesor o nivel equivalente (los jefes de los distintos cuerpos docentes en universidades técnicas pertenecen a esta categoría).

Miembro graduado

Podrán presentar una solicitud para acceder a la categoría de miembro graduado quienes satisfagan los criterios de membresía y hayan aprobado el examen para obtener el diploma del curso de directores de

empresas, pero que aún no reúnan los requisitos para ser socios.

Miembro afiliado

Podrán presentar una solicitud para acceder a la categoría de miembro afiliado quienes:

- Estén interesados en los asuntos del AICD y aspiren a convertirse en miembros del AICD, pero no cumplan con todos los requisitos de membresía;
- Deseen inscribirse en el curso de directores de empresas, o
- Sean estudiantes de tiempo completo en un instituto de educación superior.

ANEXO 4. EJEMPLOS DE CATEGORÍAS DE MIEMBROS, REINO UNIDO

A continuación se presenta una descripción de las cuatro categorías de miembros utilizadas por el Instituto de Directores, Reino Unido.

Socio

Para ser socios, los candidatos deben haber sido miembros del Instituto durante al menos un año y:

- a) Directores, durante al menos 10 años, de una empresa con un consejo de administración de al menos tres directores (o dos directores si la empresa tiene más de 50 empleados), o
- b) Directores, durante al menos cinco años, con no menos de 10 años de experiencia comercial y un diploma en Dirección de Empresas del Instituto de Directores o equivalente.

El comité de membresía aprueba la selección de los socios trimestralmente.

Miembro

Los candidatos que deseen convertirse en miembros deben tener más de 21 años de edad y ser directores de una "entidad" que sea un negocio en marcha solvente y "sustancial", lo que normalmente se define como un mínimo de £200.000/306.000 euros en volumen de negocios anual o presupuesto. Los candidatos también deben:

- a) Haber trabajado en negocios durante al menos siete años y haber sido directores durante al menos tres años, o
- b) Haber trabajado durante al menos cinco años, haber sido directores durante al menos un año y haber asistido al curso "El papel del director de empresas y el consejo de administración" del Instituto de Directores.

Miembro asociado

Los individuos que deseen convertirse en miembros asociados deben tener más de 21 años de edad y ser:

- a) Socios de una organización profesional;
- b) Propietarios de una empresa no constituida en sociedad;
- c) Ejecutivos superiores que respondan directamente a un miembro del consejo de administración de una autoridad de educación o salud u otro

- organismo público de posición similar o de una empresa nacional o internacional de envergadura;
- d) Personas que hayan perdido su cargo de directores por despido durante los últimos dos años pero que, de haberlo conservado, reunirían los requisitos para ser miembros asociados, o
- e) Directores que no reúnan los requisitos para ser miembros.

Miembro retirado

Aquéllos que hayan sido miembros durante cinco o más años, tengan más de 60 años de edad y se hayan retirado total o parcialmente de su profesión principal reúnen los requisitos para ser transferidos a la categoría de miembros retirados. Los miembros retirados pagan una suscripción anual reducida.

Nota: La práctica actual permite cierta flexibilidad respecto de la norma de los "60 años de edad", pero mantiene la norma del "mínimo de cinco años de membresía". Eso permite que algunos miembros de 58 ó 59 años de edad ingresen en esta categoría siempre que hayan sido miembros durante al menos cinco años. El mínimo de cinco años asegura que los miembros que ingresaron recientemente en el Instituto no puedan aprovechar injustamente la muy reducida tasa de suscripción para miembros retirados.

Antigüedad

Cualquier miembro que sea mayor de 70 años de edad y haya formado parte del Instituto durante más de 25 años consecutivos paga un monto nominal por año.

ANEXO 5. EJEMPLO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE MEMBRESÍA DEL INSTITUTO DE DIRECTORES, REINO UNIDO



Solicitud de membresía del Instituto de Directores

Las siguientes directrices lo ayudarán al momento de completar su formulario de membresía.

critérios de membresía

Miembro asociado

Para convertirse en *miembro asociado*, usted debe tener más de 21 años de edad y:

- ser socio en una organización profesional pequeña, o
- ser el único propietario de una empresa no constituida en sociedad, o
- ser un ejecutivo superior que responde directamente a un miembro del consejo de administración de una autoridad de educación o salud u otro organismo público de posición similar o de una empresa nacional o internacional de envergadura, o
- ser una persona que ha perdido su puesto en los últimos dos años pero que, de haberlo conservado, reuniría los requisitos para ser miembro asociado, o
- ser un director que no reúne los requisitos para ser miembro (véase más adelante).

En casos excepcionales, es posible que pueda ser elegido miembro asociado aunque no logre satisfacer estos criterios.

Puede recibir más información si se contacta con el Departamento de Desarrollo de Membresía del Instituto de Directores al 020 7766 8888

Miembro

Para convertirse en *miembro*, usted debe ser mayor de 21 años y "director" de una "entidad" que sea un negocio en marcha solvente y "sustancial", como se define a grandes rasgos más adelante. Además, debe haber sido:

- director por un mínimo de tres años, con al menos siete años en el negocio.
- director por un mínimo de un año, con al menos cinco años en el negocio, y haber asistido al curso del Instituto de Directores "El papel del director de empresas y el consejo de administración".

Las siguientes definiciones se aplican en el contexto de membresía del Instituto de Directores

"Entidad" es una empresa constituida, corporación, unidad de negocios, instituto, fondo fiduciario, autoridad local, asociación comercial, *quango* (organización cuasi no gubernamental), asociación profesional u organización similar cuyas actividades y estrategias comerciales requieran dirección.

"Sustancial" normalmente implica un volumen mínimo de £200.000 de negocios anuales o presupuesto.

Un "director" debe ser miembro del organismo que es responsable de la dirección comercial estratégica y el gobierno corporativo de la "entidad" y que toma las decisiones que determinan su prosperidad y su integridad.

COSTO de membresía



Cuotas de ingreso, a pagar de la siguiente manera:

A pagar sólo una vez, al momento de la inscripción, junto con la cuota de membresía del primer año.

- candidatos que residen en la Unión Europea (incluido el Reino Unido) £200
- candidatos que residen fuera de la Unión Europea £150
- candidatos menores de 30 años de edad £100

Cuota de ingreso reducida para inscripciones de más de un año

- 3 años: reducción de 50% en el total a pagar £820
- 5 años o más: no se cobra cuota de ingreso

Sólo para candidatos que residen en la Unión Europea (incluido el Reino Unido)

Existen descuentos para grupos de candidatos que provengan de la misma organización y se inscriban simultáneamente. Pueden obtenerse más detalles contactando al departamento de desarrollo de membresía del Instituto de Directores al 020 7766 8888 o enviando un correo electrónico a join-iod@iod.com

Cuotas de membresía anuales, a pagar de la siguiente manera

- miembros y asociados que residen en la Unión Europea (incluido el Reino Unido)

1 año	£240	4 años	£960
2 años	£480	5 años	£1.200
3 años	£720	Vitalicia	£4.800
- miembros y asociados que residen fuera de la Unión Europea

1 año	£170	4 años	£680
2 años	£340	5 años	£850
3 años	£510	Vitalicia	£3.400

La cuota de membresía anual cubre un año a partir del primer día del mes de admisión y, por lo general, es deducible de impuestos (con excepción de la membresía vitalicia, que no es deducible de impuestos).

Las cuotas de membresía y de elección incluidas en este formulario son válidas hasta el 31 de diciembre de 2003.

Por favor, complete el formulario de solicitud de membresía tanto como sea posible. Esto facilitará el procesamiento de su solicitud y permitirá que el Instituto de Directores le informe acerca de servicios relevantes.

MKT/027

Una vez completado el formulario, envíelo a:

The Membership Development Department, Institute of Directors, 116 Pall Mall, London SW1Y 5ED

☎ 020 7766 8888 ☎ 020 7766 8823 ✉ join-iod@iod.com 🌐 www.iod.com/join

ANEXO 6. EJEMPLO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE MEMBRESÍA, ZAMBIA

INSTITUTO DE DIRECTORES DE ZAMBIA FORMULARIO DE SOLICITUD DE MEMBRESÍA SUSCRIPCIÓN PARA EL AÑO _____

Apellido	Nombre(s)					
Títulos, distinciones, etc. que habrán de usarse en la correspondencia	Nacionalidad	Fecha de Nacimiento				
Calificaciones académicas, profesionales o relacionadas con los negocios	Cargo/puesto en la empresa					
Denominación y domicilio de Empleador/empresa/firma profesional/instituto/etc.	Teléfono comercial					
	Fax comercial					
	Teléfono celular					
	Dirección de correo electrónico					
Principal actividad comercial/profesión						
Cantidad de directores/socios en la organización empleadora						
Soy director,	Socio,	Propietario, Ejecutivo principal, u otro Indicar:				
Principal área de responsabilidad						
Años de experiencia en el negocio		Años como director de la empresa				
Otras empresas de las que soy director/socio (adjuntar lista si es necesario)						
Estado civil	Apellido del cónyuge					
Domicilio preferido para recibir correspondencia	Comercial	Particular				
Domicilio particular	Teléfono particular					
	Fax particular					
Firma del candidato	Fecha					
<p>PATROCINIO (El Instituto de Directores asistirá a los candidatos para que consigan un patrocinador).</p> <p>Yo,....., miembro del Instituto de Directores, en pleno derecho, tengo el placer de nominar como miembro a este candidato.</p>						
Firma	Nro. de miembro	Fecha				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Solicitud aprobada por el comité de membresía en fecha</td> <td>Ratificada en reunión de consejo en fecha</td> </tr> <tr> <td>Número asignado al nuevo miembro:</td> <td></td> </tr> </table>			Solicitud aprobada por el comité de membresía en fecha	Ratificada en reunión de consejo en fecha	Número asignado al nuevo miembro:	
Solicitud aprobada por el comité de membresía en fecha	Ratificada en reunión de consejo en fecha					
Número asignado al nuevo miembro:						

COLABORADORES

Examen por los pares

Para elaborar esta herramienta y recabar las enseñanzas aprendidas en países en desarrollo y desarrollados por igual, el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo invitó a representantes de organizaciones de capacitación de directores de diversas regiones del mundo para que difundieran sus experiencias y analizaran los aspectos importantes y los desafíos relacionados con la creación de organizaciones de capacitación de directores. El Foro desea agradecer especialmente a las siguientes personas que contribuyeron a esta herramienta proporcionando materiales, ejemplos y amplios comentarios sobre la creación de organizaciones de capacitación de directores:

Colaboradores nacionales

Australia

Ian Dunlop,
Asesor sobre gestión y sostenibilidad
John Hall,
Instituto Australiano de Directores de Empresas
Pamela Murray-Jones,
Instituto Australiano de Directores de Empresas

Brasil

Heloisa Bedicks,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Bengt Hallqvist,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Leonardo Viegas,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Paulo Villares,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Canadá

Bernard Wilson,
Instituto de Directores de Empresas

Colombia

Paola Gutiérrez Valandía, Confecámaras

Estados Unidos

Roger Raber,
Asociación Nacional de Directores de Empresas
Alexandra Lajoux,
Asociación Nacional de Directores de Empresas

Filipinas

Jesús Estanislao,
Instituto de Directores de Empresas
Jonathan Juan Moreno,
Instituto de Directores de Empresas

Hong Kong

Carlye Tsui,
Instituto de Directores de Hong Kong

India

Sheela Bhide,
Ministerio de Hacienda y Relaciones Empresariales
N. Balasubramanian,
Instituto Indio de Administración de Bangalore

Indonesia

Anugerah Pekerti,
Instituto de Dirección de Empresas

Irlanda

Susan Thornber,
Instituto de Directores de Irlanda

Kenya

Karugor Gatamah,
Centro de Gobierno Corporativo

Nueva Zelandia

David Newman,
Instituto de Directores, Nueva Zelandia

Reino Unido

Philippa Foster Back,
Instituto de Ética Empresarial
Alan Morkel,
Instituto de Directores, Reino Unido

Rusia

Igor Belikov,
Instituto Ruso de Directores
Alexander Ikonnikov,
Asociación Independiente de Directores

Sudáfrica

Richard Wilkinson,
Instituto de Directores de África meridional

Turquía

Melsa Ararat,
Foro de Gobierno Corporativo, Turquía

Zambia

Patrick Chisanga,
Instituto de Directores, Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Instituto de Directores, Zimbabwe

Colaboradores internacionales

Alexander Berg,
Grupo del Banco Mundial
Geoffrey Bowes,
Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth
Michael Gillibrand,
Secretaría del Commonwealth
Darrin Hartzler,
Corporación Financiera Internacional
Florencio López de Silanes,
Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale
Mike Lubrano,
Corporación Financiera Internacional
Alyssa Machold,
Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo
Anne Molyneux,
CS International
Behdad Nowroozi,
Grupo del Banco Mundial
Djordjija Petkoski,
Instituto del Banco Mundial
Sue Rutledge,
Grupo del Banco Mundial
John Sullivan,
Centro Internacional para la Empresa Privada

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

Oficial del proyecto

Marie-Laurence Guy, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

Consultores

Chris Pierce, Instituto de Directores, Reino Unido
Kerrie Waring, Instituto de Directores, Reino Unido

Editores

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts
Nancy Morrison, Falls Church, Virginia

Diseño gráfico

Studio Grafik, Herndon, Virginia

Impresión

Upstate Litho, Rochester, Nueva York

Fecha de reimpresión: 27 de abril

MasterPrint, Inc.



Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433, EE.UU.

Teléfono:
+1 (202) 458-1857
Fax:
+1 (202) 522-7588

Internet:
www.gcgf.org
Correo electrónico:
cgsecretariat@ifc.org

IMPRESO EN PAPEL RECICLADO

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores



Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

MÓDULO 5

Seguimiento

HERRAMIENTA 1

Creación

de organizaciones

de capacitación

de directores



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

M Ó D U L O 5

Seguimiento



© 2003
*Banco Internacional de
Reconstrucción y Fomento/
Banco Mundial
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

Reservados todos los derechos.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste.

El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Banco Mundial alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes del mismo para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir o crear publicaciones derivadas de la presente. Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito del Banco Mundial.

Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

o bien a:

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Fax: +1 978-750-4470*

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Fax: +1 202-522-2422*

Seguimiento

A fin de garantizar su sostenibilidad y mantenerse concentrada en su misión, una organización de capacitación de directores debe contar con un conjunto de mecanismos de seguimiento. Para alcanzar el éxito a largo plazo, la organización debe hacer uso prudente y eficiente del presupuesto, evaluar las operaciones adecuadamente, revelar sus objetivos y dar cuenta de sus ingresos y gastos.

CONTENIDO DEL MÓDULO

Este módulo ofrece un panorama de los principios de la presupuestación y de las estructuras de administración contables. Contiene información acerca de los estados financieros, los riesgos, los procedimientos de control interno y las medidas de desempeño. Específicamente, este módulo colaborará con las siguientes actividades:

- Elaboración de un presupuesto
- Armado de los estados financieros fundamentales que deben constar en el informe anual
- Utilización de indicadores para evaluar y supervisar el desempeño de la organización
- Formulación de controles internos para garantizar que la organización se maneje de acuerdo con las exigencias jurídicas y su propio código de ética

PRESUPUESTACIÓN Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA

A fin de lograr sus objetivos y cumplir su misión, las organizaciones que se dedican a la capacitación de directores deben ocuparse de la planificación financiera estratégica mediante procedimientos de presupuestación. A diferencia de los estados financieros, que miden el desempeño efectivo (y que se analizan más adelante), la planificación del presupuesto es un ejercicio con miras al futuro, que permite al principal funcionario ejecutivo y al equipo de administración superior elaborar un programa que satisfaga las necesidades financieras y cumpla los objetivos de la organización.

Planificación de un presupuesto inicial

Si la organización comenzó a funcionar recientemente, el presupuesto inicial será un aspecto importante del plan de actividades, esencial para encontrar socios financieros. Debido a que los costos de iniciar una organización suelen superar los ingresos que puede generar una organización nueva, el presupuesto inicial muestra cómo ésta prevé cubrir ese déficit y los gastos iniciales, y reembolsar cualquier préstamo.

La mayoría de los presupuestos se basan en el desempeño previo. Sin embargo, dado que las organizaciones nuevas no suelen tenerlo, éstas suelen utilizar lo que se denomina un enfoque de presupuesto base cero. Según este enfoque, cada partida presupuestaria debe basarse en supuestos específicos acerca de los ingresos y gastos de la organización. Los presupuestos base cero

GLOSARIO

TÉRMINOS COMÚNMENTE UTILIZADOS EN LA PRESUPUESTACIÓN

ACTIVO	Todo lo que tenga valor comercial o de cambio y sea propiedad de la organización.
ACTIVO CORRIENTE	Activos que pueden convertirse en efectivo, consumirse o venderse dentro del ciclo de negocios normal.
COSTOS DIRECTOS	Costos de la organización directamente asociados con el desarrollo y la entrega o venta de productos y servicios específicos.
COSTOS INDIRECTOS	Costos de la organización que no están directamente asociados con el desarrollo y la entrega o venta de productos y servicios específicos, como los gastos generales.
GASTO DE CAPITAL	Desembolso de dinero para adquirir o mejorar activos como edificios e instalaciones.
LIQUIDEZ	Capacidad de convertir activos en efectivo con rapidez.
MARGEN	Diferencia entre el precio que percibe la organización por su productos y servicios y el costo de su desarrollo y entrega.
MÉTODO DE RECUPERACIÓN	Técnica para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto.
PASIVO CORRIENTE	Deuda u otras obligaciones contraídas por la organización que vencen en el curso del año o del ciclo de negocios normal.
PRESUPUESTO	Estimación de ingresos y gastos para un período determinado.
SOLVENCIA	Capacidad de cumplir con todas las obligaciones en el momento de vencimiento.

TEMA
DE REFLEXIÓN
*¿Cuáles son las partidas
presupuestarias básicas que debe
incluir su presupuesto?*

exigen que las operaciones comerciales se consideren cuidadosamente, a fin de prever e incluir la mayor cantidad posible de partidas. Como primer paso, se estipulan los costos e ingresos esperados. Además, se distingue entre costos fijos, como el alquiler de oficinas, y costos variables, como los servicios de catering durante los cursos de capacitación. Debe tomarse la precaución de que los supuestos utilizados para el ingreso coincidan con los utilizados para prever los gastos.

Los presupuestos base cero no deben ser demasiado pesimistas ni demasiado optimistas. Para ayudar a estipular partidas presupuestarias, así como el nivel de los ingresos y costos esperables, la organización o su comité fundador pueden basar sus supuestos en el análisis de mercado que pueda haber realizado o solicitar asesoramiento de otras organizaciones. *(Puede verse un ejemplo de presupuesto base cero en el Anexo 1).*

Si bien la mayoría de las organizaciones maduras basan su presupuesto en el desempeño previo, una organización bien establecida también puede optar por volver al enfoque del presupuesto base cero si su situación cambia tanto que las medidas del desempeño previo ya no constituyen herramientas confiables para la presupuestación. Además, una organización bien establecida puede utilizar el presupuesto base cero para cualquier nuevo programa o actividad que esté considerando llevar a cabo.

Presupuestación continua

Por lo general, el departamento de finanzas o un contador con experiencia es responsable de guiar permanentemente el proceso de presupuestación y de integrar e interpretar los presupuestos de todos los departamentos, sobre todo en la medida en que se interrelacionan.

Al menos una vez al año, pero preferentemente con frecuencia trimestral, el departamento de finanzas o el contador de la organización recoge la información necesaria de cada departamento o gerente de proyecto para preparar el presupuesto general. Por ejemplo, el departamento de publicaciones ofrece proyecciones de los volúmenes de las publicaciones que espera vender multiplicados por precios estándar (o estimados) y la proyección de su costo de producción. El departamento de membresía provee un presupuesto proyectado en el que incluye el reclutamiento de miembros y los niveles de retención, junto con los aranceles de membresía que se espera acumular.

La presupuestación continua puede basarse en los resultados previos o bien en metas de desempeño:

- El *enfoque histórico* basa las proyecciones presupuestarias en costos e ingresos previos, es decir, lo que se sabe que ocurrió en el pasado. La ventaja de este enfoque es que utiliza datos empíricos para determinar qué costos e ingresos presupuestados pueden lograrse. Las desventajas evidentes son que, de esta manera, se perpetúan prácticas incorrectas e ineficientes y que puede no tenerse en cuenta los cambios en el entorno exterior. Por ejemplo, unas normas recientemente adoptadas que afectaran las prácticas del consejo de administración podrían aumentar la demanda de capacitación durante el siguiente ciclo presupuestario pero, si la organización tiene presupuestados sus costos e ingresos por capacitación de acuerdo con los resultados del año anterior, puede no estar a la altura del desafío que constituye el aumento de la demanda.
- El *enfoque del desempeño* basa las proyecciones presupuestarias en niveles realistas de desempeño esperado. Estas proyecciones pueden dar cabida a una cierta variación en la fluctuación de las operaciones o del mercado pero pueden no tener en cuenta lo aprendido en el pasado. Una de las desventajas de este enfoque es el riesgo de que las proyecciones no sean realistas. Por ejemplo, una organización a la que acaba de solicitarse la realización de varias sesiones de capacitación introductorias para el consejo de administración puede contabilizar esa entrada anticipada en sus ingresos proyectados sin considerar que sólo pudo llevar a cabo tres sesiones de capacitación en los últimos dos años debido a la falta de instructores. Una escasez permanente de instructores calificados puede impedir a la empresa brindar la capacitación y, por lo tanto, obligarla a renunciar a la entrada anticipada y sufrir un posible perjuicio en su reputación.

Una vez reunida la información necesaria de los diversos departamentos o gerentes de la organización, el principal funcionario ejecutivo, el departamento de finanzas y otros miembros de la administración superior evalúan y analizan juntos los proyectos de presupuesto general. El principal funcionario ejecutivo se encarga de mediar en cualquier conflicto que pueda surgir entre los diversos departamentos o gerentes en cuanto a las prioridades y a los fondos disponibles. Después de realizar los ajustes necesarios, el presupuesto se entrega al consejo de administración de la organización para que éste lo revise y apruebe.

Metas y beneficios del proceso de presupuestación

Los beneficios del proceso de presupuestación trascienden el aspecto financiero. Este proceso ayuda a la organización a poner en claro sus metas y prioridades y es fundamental para que ésta se mantenga orientada hacia el objetivo y cumpla su misión. La planificación del presupuesto es un momento para considerar las fortalezas y debilidades de la organización y pensar en proyectos nuevos, debatir la estrategia de la organización, mejorar la comunicación entre departamentos y hacer participar a todos los funcionarios en un ejercicio de formación de equipo.

El proceso de elaboración de un nuevo presupuesto ofrece a los funcionarios la oportunidad de expresar sus necesidades y preocupaciones, pero también comprender mejor las limitaciones financieras de la organización. Si los presupuestos simplemente se imponen, en lugar de discutirse y negociarse, se perderán muchos beneficios. El proceso de presupuestación constituye una oportunidad para:

- Consensuar qué es realista dadas las limitaciones
- Poner en claro los temas importantes que enfrenta la organización
- Evaluar la sensibilidad del presupuesto a cambios en los supuestos subyacentes (como que no se logre vender la cantidad esperada de publicaciones o atraer la cantidad esperada de nuevos miembros)
- Evaluar y comprender la mecánica financiera de la organización

El proceso de presupuestación genera un sentido de identificación y compromiso. Una vez consensuados, los presupuestos se convierten en la norma para el desempeño futuro. El presupuesto refleja lo que todas las partes consideran que debería lograrse y define de qué manera sus colaboradores asisten las actividades de toda la organización. A fin de incrementar la motivación, el nivel de responsabilidad debe corresponderse con el nivel de autoridad. Los funcionarios sólo deben estar a cargo de los números que controlan y sobre los que tienen influencia.

Puede ofrecerse a los nuevos gerentes o funcionarios una guía sobre procedimientos de presupuestación para garantizar que comprendan el proceso presupuestario de la organización. También puede distribuirse una guía de procesos presupuestarios entre los miembros del consejo de administración, dado que éstos no siempre conocen en detalle las prácticas de presupuestación que efectivamente se emplean en el nivel de base de la organización. Además, la formalización por escrito del proceso presupuestario puede revelar algunas de las complejas disyuntivas que pueden confundir a los gerentes con menor experiencia. Algunas de las operaciones de compensación clave son las que se efectúan entre:

- Profesionalismo *versus* comercialismo
- Riesgo *versus* recompensa (estrategias de compra y venta)
- Inversión *versus* liquidez
- Desempeño financiero a corto *versus* largo plazo
- Autonomía *versus* cooperación

La comparación periódica, a lo largo del año, del desempeño real y las proyecciones del presupuesto ofrece una buena base para realizar un seguimiento de los resultados de la organización en relación con las expectativas y permite a la administración hacer los ajustes necesarios sin demoras. Conviene dividir el presupuesto por trimestres o, mejor aún, por mes, para que el equipo de administración pueda evaluar el desempeño financiero con regularidad y dar respuesta a cualquier deficiencia que surja.

Las organizaciones jóvenes de capacitación de directores pueden no contar con los recursos necesarios para contratar los servicios de un contador de tiempo completo y, con frecuencia, comienzan por elaborar su presupuesto anualmente. (En el Anexo 2 puede verse un ejemplo de presupuesto anual de una organización de capacitación de directores).

Evaluación del proyecto

Todos los proyectos que inicia la organización deben incorporarse en el presupuesto general. Pero, además, cada proyecto debe evaluarse en función de su viabilidad financiera. ¿Es más probable que el proyecto recaude dinero, pierda dinero o cubra los gastos? El análisis de equilibrio muestra el nivel de ventas necesario para generar una ganancia bruta suficiente para cubrir los gastos generales de la organización. Es un medio que permite medir la perdurabilidad potencial o el potencial de generación de ingresos de una actividad. A fin de decidir si llevará a cabo un proyecto, la organización debe tener en cuenta la importancia de ese proyecto para el cumplimiento de sus metas generales y su misión. Por ejemplo, un curso de capacitación puede generar pérdidas al principio pero continuarse porque es fundamental para la misión de la organización. Las actividades de las que se prevé que generarán ingresos para ayudar a sostener las actividades centrales de la organización deben evaluarse de un modo similar. Sin embargo, estos proyectos pueden cancelarse si la evaluación indica que no serán rentables.

Una técnica que suele utilizarse para evaluar un proyecto es la que se conoce como el método de recuperación, mediante el que se comparan las salidas de fondos necesarias para lanzar un programa con la entrada neta de fondos que se percibirá si el proyecto se implementa con éxito. Dado que el riesgo y la incertidumbre se incrementan a medida que se aleja el horizonte temporal, la recuperación es una excelente herramienta de medición. El consejo de administración debe definir parámetros claros de lo que considera un período de recuperación aceptable.

CÓMO FUNCIONA LA TÉCNICA DE RECUPERACIÓN

Imagine que su organización está considerando la posibilidad de comprar una sala de reuniones por 20.000 y que la entrada neta de fondos que generará esa sala es de 10.000. La recuperación se calcularía de la siguiente manera:

Año 0	Inversión	20.000
Año 1	Entrada neta de fondos	10.000
	Exposición del proyecto	-10.000
Año 2	Entrada neta de fondos	10.000
	Exposición del proyecto	0
Año 3	Entrada neta de fondos	10.000
	Exposición del proyecto	10.000

En este caso, el período de recuperación es de dos años.

EL RIESGO Y LOS CONTROLES INTERNOS

Los controles internos son los mecanismos que se estipulan para garantizar que la organización se administre con honestidad, y que se identifiquen correctamente los problemas y riesgos y que se les dé una pronta respuesta. El comité de auditoría y riesgo, que forma parte del consejo de administración, está encargado específicamente de esta función.

Las siguientes son algunas de las características básicas de los sistemas de control interno:

- Una estructura orgánica clara para permitir el seguimiento de la gestión y operación de la empresa con líneas jerárquicas, niveles de responsabilidad y delegación de autoridad bien definidos.
- Comunicación de valores éticos y concienciación sobre los controles mediante la difusión por escrito de códigos de ética, códigos de conducta, normas formales de disciplina y evaluaciones de desempeño de los empleados.
- Un sistema de revisión y seguimiento de las esferas de riesgo clave.
- Revisión periódica de las cuentas de la administración por parte del consejo de administración.
- Reuniones periódicas del comité de auditoría y riesgo para inspeccionar el registro de riesgo de la organización y para analizar con los auditores externos el alcance de las auditorías y el contenido de los informes de los auditores a la administración.

Para obtener información sobre cómo se estructuran una organización de capacitación de directores, los comités de auditoría y riesgo y los códigos de ética, véase MÓDULO 2: ESTRUCTURACIÓN.

Debe establecerse un proceso para identificar, evaluar y gestionar los riesgos que enfrenta la organización en forma continua. Los siguientes son algunos de los elementos básicos de este proceso:

- Un registro del riesgo, que identifique los riesgos más importantes
- La evaluación de la probabilidad de que los riesgos se materialicen
- La evaluación del impacto potencial asociado
- La elección de las medidas que deben tomarse

El comité de auditoría y riesgo debe actualizar y revisar periódicamente el registro. Los riesgos potenciales pueden separarse en varias categorías: estratégicos, financieros, operativos y aleatorios. El cuadro de riesgos potenciales de la página 8 muestra algunos de los riesgos específicos que se clasifican en cada una de estas categorías.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Cuáles son algunos de los
riesgos que podría enfrentar su
organización? ¿Qué medidas
reparadoras podrían tomarse?*

RIESGOS POTENCIALES QUE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

CATEGORÍA	RIESGO ESPECÍFICO
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento en el mercado y retención • Entrega y capacitación • Condiciones económicas • Contexto político
FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de flujo de fondos • Riesgo cambiario • Deudas incobrables
OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y retención de miembros • Prestación de capacitación • Fallas tecnológicas
ALEATORIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales • Terrorismo • Pérdida de reputación • Delincuencia y corrupción

Una vez que el comité de auditoría y riesgo identifica los riesgos que enfrenta la organización, es posible formular criterios para responder al riesgo en función de su carácter y su impacto potencial. La gravedad del riesgo puede dividirse en cuatro niveles, desde los riesgos que tienen poco efecto sobre las operaciones de la organización hasta los que podrían poner en peligro su continuidad. El cuadro de abajo detalla el resultado probable en cada uno de los cuatro niveles de riesgo. Con frecuencia, el comité de auditoría y riesgo y el principal funcionario ejecutivo necesitan realizar seguimientos periódicos de estos riesgos a fin de generar soluciones adecuadas sin demoras.

Puede llevar años que las organizaciones de capacitación de directores desarrollen su membresía, su reputación y su marca. Es de suma importancia que cuenten con una estrategia eficaz de gestión del riesgo para proteger su crecimiento y sostenibilidad.

NIVELES DE RIESGO Y RESULTADOS PROBABLES

NIVEL	IMPACTO	RESULTADO
1	Reducido	La organización sufriría poco daño en términos de efectivo o excedente.
2	Difícil	La organización sobreviviría pero quedaría debilitada y vulnerable.
3	Potencialmente fatal	La organización se vería seriamente debilitada y no necesariamente se recuperaría. El consejo de administración comenzaría a perder el control.
4	Colapso	La organización colapsaría debido a una exposición elevada a proyectos riesgosos. El consejo de administración consideraría la posibilidad de cerrar la institución.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Cuáles son las medidas de
desempeño financiero y no financiero
que utiliza su organización?*

MEDICIÓN Y PERDURABILIDAD DEL DESEMPEÑO

La medida más importante del desempeño de una organización de capacitación de directores es la que da su condición financiera. Una organización que gana más en concepto de actividades operativas de lo que le cuesta producir y utiliza sus recursos con eficiencia puede, igualmente, encontrarse en una situación incómoda si dispone de poco efectivo y no puede pagar de inmediato algunos de sus insumos, como los sueldos y las cuentas de electricidad, o cumplir con obligaciones tales como deudas.

La medida tradicional de la liquidez es la proporción del activo corriente sobre el pasivo corriente. Ésta es la medida más simple y cruda de la liquidez. Si el activo corriente excede el pasivo corriente, se considera que la organización es solvente y puede acumular reservas. Si el pasivo corriente excede el activo corriente, la organización puede estar sufriendo una escasez de efectivo y muy probablemente necesite financiamiento externo a través de donaciones, patrocinios o préstamos.

Las organizaciones de capacitación de directores deben esforzarse por acumular un nivel razonable de reservas de efectivo a fin de resistir cualquier cambio desfavorable en la coyuntura, financiar gastos de capital necesarios (como la instalación de nuevas oficinas), desarrollar nuevos programas de capacitación y certificación, y expandir los servicios que ofrecen. Debe planificarse y presupuestarse un superávit de operación para cada año. En especial, a medida que las organizaciones crecen, necesitan mayores reservas para preservar la solidez de su balance general. *(En el Anexo 3 puede verse un ejemplo de estado de superávit de operación por actividad).*

Los indicadores de desempeño se utilizan para realizar un seguimiento y un control de la rentabilidad y perdurabilidad de una organización y sus actividades. Cualquier tendencia que indique aumentos o caídas en la rentabilidad se reflejará rápidamente en los ingresos o costos de operación.

Ingresos de operación

Los cambios en el nivel de ingresos pueden constituir un primer aviso de pico o depresión en las actividades de una organización de capacitación de directores. Al revisar el ingreso derivado de las actividades que generan ingresos, deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué categorías de actividades muestran un buen desempeño?
- ¿Qué categorías de actividades muestran un mal desempeño?
- ¿Cómo es el desempeño de los productos y servicios prioritarios (los que tienen los mejores márgenes y condiciones de pago)?
- ¿Qué logró cada empleado o equipo generador de ingresos?
- ¿Cuáles son las tasas de conversión (la proporción, por ejemplo, entre la cantidad de directores que consultan por los cursos de capacitación y la cantidad que finalmente se inscribe)? ¿Están cambiando?

- ¿Cuáles son los motivos de estos cambios (por ejemplo, un recorte del presupuesto de comercialización)?

Por lo general, la administración revisa semanalmente la cantidad de consultas por actividades y servicios, la de servicios solicitados y la de servicios vendidos. Esta información puede comunicarse a los miembros del consejo de administración una vez por mes y revisarse en sus reuniones.

Costos de operación

Las organizaciones también deben realizar un seguimiento de sus costos y ajustarlos, cuando corresponde, para mantener un presupuesto equilibrado. Los costos se clasifican en directos e indirectos. Los costos directos son los que se relacionan directamente con la producción de un bien o servicio; los demás son indirectos. Algunos ejemplos de costos directos de las organizaciones de capacitación de directores son el papel para las publicaciones, la comida y bebida para conferencias y eventos y los honorarios de los coordinadores de cursos de capacitación. Entre los costos indirectos, se cuentan el alquiler de oficinas, los sueldos de los funcionarios, los viáticos, los honorarios por contabilidad y otros servicios, y los costos de comercialización.

Debe realizarse un seguimiento constante del nivel de los costos y de cualquier cambio marcado que surja en él. Además, debe cuestionárselo: ¿pueden reducirse los costos indirectos? ¿Son excesivos los viáticos? ¿Son razonables los sueldos? Algunos de estos costos son mucho más difíciles de controlar que otros, pero todos deben supervisarse.

Los siguientes son algunos otros indicadores de desempeño corrientes que pueden utilizar las organizaciones de capacitación de directores:

- *Capacitación* (cantidad de cursos dictados, evaluaciones de cursos por parte de los participantes, cantidad de cursos de capacitación diseñados a medida, el excedente o la pérdida netos generados por la capacitación).
- *Membresía* (cantidad de nuevos miembros, cantidad de bajas de miembros, crecimiento neto de la membresía).

EJEMPLOS

INDICADORES DE DESEMPEÑO SELECCIONADOS

COLOMBIA

Los siguientes son algunos de los indicadores que utiliza Confecámaras, en Colombia, para medir el impacto, la salud y el alcance como partes del desempeño global:

- Cantidad de personas capacitadas en cursos de capacitación
- Alcance de la cobertura de medios
- Cantidad de visitas al sitio web
- Cantidad de nuevas normas empresariales a las que se asocia con Confecámaras
- Reconocimiento internacional
- Apoyo financiero y no financiero recibido
- Cumplimiento de las normas de calidad internacionales

RUSIA

Los siguientes son algunos de los indicadores que utiliza la Asociación Independiente de Directores de Rusia para medir el éxito:

- Cantidad de miembros
- Nivel de ingresos por recaudación de fondos
- Nivel de ingresos por actividades generadoras de ganancias
- Cantidad de afiliaciones con socios
- Cantidad de eventos realizados y de concurrentes
- Regularidad en la publicación del boletín
- Regularidad de actualización del sitio web
- Frecuencia de menciones en los medios

CUENTAS ADMINISTRATIVAS Y ESTADOS FINANCIEROS

Las organizaciones de capacitación de directores deben llevar registros contables adecuados y divulgarlos en forma completa y puntual entre sus socios financieros, miembros y demás interesados, con frecuencia regular y de acuerdo con las normas internacionales más estrictas. Todas las transacciones deben documentarse. Esta documentación puede ser solicitada por los auditores externos de la organización, las autoridades tributarias, los socios financieros y otros.

La organización debe generar y divulgar información financiera precisa y sólida. Esta información se utiliza para:

- Medir la posición financiera de la organización y el desempeño de sus operaciones.

- Comparar el desempeño por año o actividad y comprender los motivos de éxitos y fracasos.
- Ayudar a los administradores en la gestión.
- Permitir que potenciales donantes, socios o benefactores evalúen la organización y tomen decisiones sobre su viabilidad.
- Ayudar a miembros y partes interesadas a realizar un seguimiento de las actividades y el desempeño de la organización.
- Ayudar a la organización a adherir a prácticas de rendición de cuentas para con sus socios financieros, miembros y donantes actuales.

A fin de divulgar información financiera y realizar un seguimiento de los resultados, las organizaciones suelen utilizar dos grandes tipos de evaluaciones contables. Las cuentas administrativas se utilizan, más que nada, dentro de la organización, pero pueden ser solicitadas por el consejo de administración y los socios financieros. Los estados financieros están orientados a usuarios externos y figuran en el informe anual.

Cuentas administrativas

Las cuentas administrativas reflejan el uso de los fondos de la organización y permiten al director general y a la administración superior planificar y controlar las operaciones y formular metas a corto y largo plazo. Estas cuentas son, en esencia, herramientas para la toma de decisiones. Las cuentas administrativas incluyen la presupuestación, la planificación de ingresos y los controles de costos.

Las cuentas administrativas comparan los resultados reales con las proyecciones presupuestarias. Se presentan en un formato sencillo para la comprensión de personas no expertas, pero con suficiente detalle para ofrecer un panorama preciso de todos los principales acontecimientos financieros. Estas cuentas deben impulsar medidas correctivas eficaces en el caso de que aparezcan varianzas significativas entre las proyecciones y la situación real.

A diferencia de los estados financieros, no existe ninguna exigencia legal de elaborar las cuentas administrativas. El consejo de administración y la administración ejecutiva estipulan qué información necesitan, cuándo ésta debe estar disponible y en qué forma debe presentarse. Por lo general, el contador o el departamento de finanzas de la organización elabora las cuentas administrativas, que se publican a intervalos trimestrales o, preferentemente, mensuales. Algunas categorías, como los costos fijos, sólo necesitan revisarse una vez por año, como parte del ciclo anual de presupuestación. En consecuencia, muchas organizaciones utilizan informes de excepciones para limitar los informes mensuales o trimestrales a los resultados que exceden o no alcanzan las proyecciones presupuestarias por cinco puntos porcentuales o más, por ejemplo. Para que las tendencias importantes sean más visibles, las cuentas administrativas más sofisticadas incluyen sistemas de “luz roja” que indican potenciales inconvenientes u oportunidades.

Estados financieros

Al igual que otras entidades comerciales y organizaciones empresariales, por lo general las organizaciones de capacitación de directores deben elaborar tres estados financieros por año: un balance general, un estado de resultados y un estado de flujo de fondos. El departamento de finanzas o el contador suele elaborar los tres estados financieros, el director general los revisa, un auditor externo independiente los audita, los divulga el consejo de administración, y se los publica en un informe anual. Éste contiene, además, un panorama de la condición financiera de la organización (ver abajo).

Existen cuatro grandes principios contables fundamentales para la elaboración e interpretación de los tres estados financieros que pueden ayudar al consejo de administración y a los miembros y socios financieros a comprender el desempeño de la organización:

- El *principio de empresa en marcha*. Este principio supone que no hay intención ni necesidad de liquidar la organización. Si la liquidación se avecina, suele ser necesario un informe especial llamado “estado de asuntos financieros”, que muestra los montos que se espera conseguir con la venta de los activos y los reclamos sobre los ingresos de los proveedores de los fondos.
- El *principio del devengado*. Este principio exige reconocer las ventas, los costos y las ganancias en el momento en que se los realiza o contrae, en lugar de cuando se los recibe o paga.
- El *principio de uniformidad*. Este principio exige un tratamiento uniforme de categorías similares dentro de cada período contable y de un período contable al siguiente.
- El *principio de prudencia*. Según este principio, los ingresos y las ganancias no pueden anticiparse. Sólo deben reconocerse por inclusión en las cuentas de ganancia y pérdida cuando ocurren en efectivo o cuando se tiene una certidumbre razonable de que puede recuperarse la deuda.

Los estados financieros deben acompañarse de un comentario escrito o de notas financieras del departamento de finanzas o del contador. Allí deben explicarse las cifras y cualquier cambio importante que pueda haber ocurrido desde el período anterior, con las razones que lo justifican. Por ejemplo, los ingresos pueden ser bajos debido a un curso pospuesto o cancelado. El director general debe revisar estas notas financieras.

El balance general

El balance general es una “fotografía” de la situación financiera de la organización en un determinado momento. Esta instantánea muestra de qué dispone la organización (los activos) y cómo se utilizan los activos en función del pasivo y las acciones. El término “balance general” es un reflejo del hecho de que el activo neto debe igualar exactamente las acciones y el pasivo acumulado. El balance general es la lista de categorías que componen ambos términos de la ecuación. Esto se logra utilizando los principios de registro de doble entrada (es decir, registrando cada transacción como un crédito y un débito). *(En el Anexo 4 puede verse un ejemplo de balance general para una organización de capacitación de directores).*

CATEGORÍAS DEL BALANCE GENERAL TÍPICO	
ACTIVO FIJO	<ul style="list-style-type: none"> • Activos fijos tangibles (como bienes inmuebles o equipamiento) • Activos fijos intangibles (recursos no físicos, como derechos de autor, de los que se presume que representan una ventaja para la organización en el mercado) • Inversiones
ACTIVO CORRIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Deudas en posesión de individuos u organizaciones • Inversiones a corto plazo • Depósitos bancarios a corto plazo • Efectivo en caja
PASIVO CORRIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Deudas u otras obligaciones de la organización que vencen en el año • Sobregiros bancarios
PASIVO A LARGO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Sumas que debe la organización que vencen después del año
RESERVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Excedentes acumulados

El estado de resultados

El estado de resultados se conoce también como estado de ganancias y pérdidas. Se trata de un resumen de los ingresos y gastos de la organización durante un período contable. El estado de resultados es marcadamente distinto del balance general en tanto presenta los resultados de operación (ganancias o pérdidas) para un período determinado. Lo más importante del estado de resultados es que no se limita a informar los movimientos de efectivo, sino que compara los ingresos del período con los costos relacionados con ese período, pagados o no.

CATEGORÍAS DEL ESTADO DE RESULTADOS TÍPICO

INGRESOS

Suscripciones de miembros

Ingresos por actividades de capacitación, eventos, servicios y publicaciones

Patrocinios y donaciones

GASTOS

Costo de actividades de capacitación, publicaciones, eventos y servicios.

Costos indirectos y gastos generales (administración, alquiler, compras para la realización de actividades, seguro, comercialización).

Monto necesario para pagar impuestos y otros aranceles.

Al calcular los gastos, sólo se incluyen los costos que se aplican al período correspondiente al informe y se excluyen todos los demás. Por ejemplo, no se incluye la porción de una póliza de seguro que se aplica al año siguiente. También deben excluirse del estado de resultados los gastos no facturados a la organización antes del fin del ejercicio financiero, como las cuentas de electricidad y teléfono, hasta que se los devengue. *(En el Anexo 5 puede verse un ejemplo de estado de resultados para una organización de capacitación de directores).*

El estado de flujo de fondos

El estado de flujo de fondos describe las entradas y las salidas de fondos durante un determinado período. El control diario de los fondos suele ser responsabilidad del departamento de finanzas o del contador de la organización, que suele elaborar una proyección semanal de entradas y salidas con al menos seis meses de antelación. Si la proyección se elabora con precisión, es muy improbable que la organización tenga dificultades para reunir los fondos necesarios para pagar los salarios y otras cuentas en fecha. Si el departamento de finanzas proyecta una escasez de fondos en los meses venideros, la organización tiene tiempo para conseguir fondos adicionales

de otras fuentes o para reducir sus gastos. Por ejemplo, el banco de la organización puede estar dispuesto a otorgar un préstamo a plazo fijo o permitir un sobregiro. (En los Anexos 6 y 7 pueden verse ejemplos de estados de flujo de fondos).

CATEGORÍAS DEL ESTADO DE FLUJO DE FONDOS TÍPICO

ENTRADAS DE FONDOS

- Pagos en efectivo de miembros o beneficiarios
- Pagos con tarjeta de crédito de miembros o beneficiarios
- Cheques de miembros o beneficiarios
- Donaciones

SALIDAS DE FONDOS

- Pagos a proveedores
- Pagos de impuestos
- Sueldos de funcionarios
- Compra de activos
- Gastos

El informe anual

Es característico difundir entre todos los miembros, los asociados financieros y las demás partes interesadas un informe anual que incluye los estados financieros anuales. Este documento ofrece información relevante sobre el desempeño y la credibilidad de la organización a lo largo del año anterior. Para una mayor transparencia, algunas organizaciones que capacitan directores también publican el informe anual en su sitio web. Este informe constituye una herramienta de comercialización importante para la organización y puede ayudar a retener y reclutar a participantes de la capacitación, miembros o nuevos asociados financieros.

El consejo de administración de la organización revisa y aprueba el informe anual, que luego se distribuye entre los miembros o los socios financieros y se discute en la asamblea general anual. Los siguientes son los elementos esenciales del informe anual:

- El mensaje del presidente, que suele plasmar los principales logros y metas cumplidas durante el año anterior y los objetivos para el futuro.
- El análisis del principal funcionario ejecutivo, que suele comentar el desempeño de la organización y las nuevas actividades iniciadas para satisfacer la demanda futura del mercado.
- Un comentario sobre el gobierno de la organización, que incluye una descripción del órgano rector, los tipos de comités del consejo de administración y sus miembros, y los procedimientos de control internos.
- Nombres, biografías, filiaciones, conflictos de interés y remuneración de los miembros de la administración superior, y miembros del órgano rector.

- El análisis financiero:
 - Desempeño financiero general durante el año anterior, con información sobre ganancias y pérdidas y los principales factores que contribuyeron al desempeño.
 - Ingreso por membresía, incluido cualquier aumento o descenso del reclutamiento y la retención, y los motivos del resultado (si corresponde).
 - Fuentes adicionales de ingreso, incluidas todas las actividades generadoras de ingresos y con un énfasis en los éxitos (o fracasos) puntuales y los factores principales que contribuyeron al resultado.
 - Costos de operación, con las reducciones o los incrementos de los costos, como los sueldos y las prestaciones de los empleados, los costos indirectos (administración general y comercialización) y los gastos de la propiedad.
 - La inversión para el futuro, incluidos los proyectos nuevos y las inversiones más importantes, como el diseño de un nuevo curso de capacitación o certificación.
- Informe de auditores independientes y la carta de la administración que lo acompaña.
- Balance general.
- Estado de resultados.
- Estado de flujo de fondos.
- Notas explicativas de las cuentas.
- Código de ética de la organización.

MATERIAL DE LECTURA ADICIONAL

Bryson, John M., y Farnum K. Alston. 1999. *Creating and Implementing a Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hussey, David, y Robert Perrin. 2003. *How to Manage a Voluntary Organization*. Londres: Kogan Page.

ICSA (Institute of Chartered Secretaries and Administrators). 2003. *Corporate Financial Management*. Londres.

———. 2003. *Financial Accounting*. Londres.

———. 2003. *Management Accounting*. Londres.

IoD (Instituto de Directores). 2000. *Business Continuity*. Londres.

———. 2001. *Financing Growth*. Londres.

———. 2002. *Sustainable Development*. Londres.

Koch, Richard. 2000. *The Financial Times Guide to Strategy*. Londres: Financial Times.

A N E X O S

1. Ejemplo de presupuesto base cero
2. Ejemplo de presupuesto anual
3. Ejemplo de estado de superávit de operación
4. Ejemplo de balance general
5. Ejemplo de estado de resultados
6. Ejemplo de estado de flujo de fondos, Reino Unido
7. Ejemplo de estado de flujo de fondos, Turquía

ANEXO I

EJEMPLO DE PRESUPUESTO BASE CERO

El siguiente ejemplo fue proporcionado por el Foro de Gobierno Corporativo de Turquía.

PROYECTOS PLANIFICADOS (ESTIMACIONES ADICIONALES DE COSTOS E INGRESOS)

Costos

1. Preparativos para conferencia int.	00.000
2. Diseño de la capacitación de directores	00.000
3. Encuesta de opinión de inversores	00.000
4. Encuesta de normas del consejo de administración	00.000

Ingresos

1. Preparativos para conferencia int.	00.000	(Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo)
2. Diseño de la capacitación de directores		
CIPE (Centro Internacional para la Empresa Privada)	00.000	
TUSIAD (asociación de empresas privadas del país)	00.000	
3. Encuesta de opinión de inversores		Por definir
4. Encuesta de normas del consejo de administración		Por definir

Nota: El modelo de costos utilizado se basa en proyectos tradicionales de la Universidad Sabanci (US). Se hará un seguimiento riguroso de los costos reales y se corregirá el modelo, de ser necesario.

RESUMEN DE CONTRIBUCIONES

TUSIAD

Contribución al presupuesto de operación	00.000
Contribución al proyecto de capacitación de directores	00.000
Contribución total de TUSIAD al presupuesto de operación	00.000
Contribución total de TUSIAD, incluida la capacitación de directores	000.000

UNIVERSIDAD SABANCI

Contribuciones en especie	00.000
Contribución gastos generales y asignación	00.000
Contribución total de UNIVERSIDAD SABANCI	000.000

Contribución total de Fundadores al presupuesto de operación	000.000
--	---------

(*) El costo del personal académico de la Universidad Sabanci se asigna al Foro de acuerdo con el porcentaje de su tiempo asignado al Foro.

ANEXO 2

EJEMPLO DE PRESUPUESTO ANUAL

El siguiente ejemplo fue elaborado por una organización de capacitación de directores.

EN MONTOS ABSOLUTOS

	2003					2004							TOTAL
	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	
Ingresos proyectados													
Curso de orientación													
Bancos	250						250					250	750
Empresas estatales		250			250								500
Empresas que cotizan en bolsa		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.750
Empresas familiares									250	250	250	250	1.000
ONG				100						100			200
Sesiones especiales	100	100	100	100	100	100			100	100	100	100	1.000
Compañías de seguros y ventas por adelantado													
Cursos de especialización													
Auditorías	250		250		250				250		250		1.250
Gestión del riesgo	250		250		250				250		250		1.250
Finanzas		250		250		250				250		250	1.250
Evaluación del consejo de administración/buen gobierno		250		250		250				250		250	1.250
Empresas familiares			250						250		250		750
Remuneración									250		250		500
Directores independientes										250		250	500
Informes del consejo de administración										250		250	500
Curso básico									1.000				1.000
Ingresos totales por cuotas de los cursos	850	1.100	1.100	950	1.100	850	500	250	2.600	1.700	1.600	1.850	14.450
Informes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Publicaciones						700	140	140	140	140			1.260
Cuotas de membresía	150	150	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.300
Patrocinios corporativos	300	600	300			1.000							2.200
INGRESOS TOTALES	1.400	1.950	1.800	1.350	1.500	2.950	1.040	790	3.140	2.240	2.000	2.250	22.410
Costos directos													
Capacitación	340	440	440	380	440	340	200	100	1040	680	640	740	5.780
Informes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Publicaciones	0	0	0	0	0	350	70	70	70	70	0	0	630
Programa de membresía	90	90	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	1.980
Patrocinios corporativos	120	240	120	0	0	400	0	0	0	0	0	0	880
COSTOS DIRECTOS TOTALES	580	800	770	590	650	1.300	480	380	1.320	960	850	950	9.630
Margen bruto	820	1.150	1.030	760	850	1.650	560	410	1.820	1.280	1.150	1.300	12.780
Gastos de operación													
Sueldos y salarios	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	5.256,00
Honorarios profesionales	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3.300,00
Alquileres, estacionamientos y otros cargos edilicios	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	1.164,00
Gastos de representación	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600,00
Luz y agua, otros cargos	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132,00
Papelaría e insumos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120,00
Reparaciones y mantenimiento	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120,00
Correo, teléfono y telégrafo	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	492,00
Cuotas y suscripción de miembros	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360,00
Varios	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120,00
GASTOS DE OPERACIÓN TOTALES	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	11.664,00
Excedente de ingresos sobre desembolsos	152	178	58	212	122	678	412	562	848	308	178	328	1.116
Ingresos netos totales proyectados por donaciones	100	100	200	100	100	300	100	100	200	100	100	500	2.000

ANEXO 3

EJEMPLO DE ESTADO DE SUPERÁVIT DE OPERACIÓN

El siguiente ejemplo fue proporcionado por el Instituto de Directores, Reino Unido.

INGRESOS POR MEMBRESÍA	
Suscripción de miembros	0.000
Cuotas de ingreso	0.000
	<u>00.000</u>
GASTOS POR MEMBRESÍA	
Comercialización y membresía	(0.000)
	<u>0.000</u>
ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS	
Servicios de catering y recepciones	000
Publicaciones	000
Cursos	000
Conferencias	000
Eventos	000
Comercialización de productos	000
	<u>0.000</u>
SERVICIOS PARA MIEMBROS	
Información y asesoramiento para miembros	(000)
	<u>(0.000)</u>
GASTOS DE OPERACIÓN Y GENERALES	
Costos de la propiedad	(0.000)
Depreciación	(0.000)
Tecnología de la información y sitio web	(0.000)
Administración central	(0.000)
Intereses por cobrar e ingresos similares	000
	<u>(0.000)</u>
REPRESENTACIÓN Y JUNTA DIRECTIVA	
Representación (unidad de políticas)	(000)
Junta directiva	(0.000)
Comunicaciones	(000)
	<u>(0.000)</u>

ANEXO 4

EJEMPLO DE BALANCE GENERAL

El siguiente ejemplo fue proporcionado por el Instituto de Directores, Reino Unido.

ACTIVOS FIJOS

Activos fijos intangibles	
Derechos de publicación de la revista	0
Activos fijos tangibles	0.000
Inversiones	00

ACTIVOS CORRIENTES

Deudores	0.000
Inversiones a corto plazo	0.000
Depósitos bancarios a corto plazo	000
Efectivo en banco y en caja	00

PASIVOS CORRIENTES

Acreedores (montos que deben pagarse dentro del año)	(0.000)
Ingresos diferidos de miembros	(0.000)
Sobregiros bancarios	—

Pasivos corrientes netos (0.000)

Total de activos menos pasivos corrientes 0.000

ACREEDORES

Montos que deben pagarse luego del año (000)

Activos netos 0.000

Representados por:

FONDO ACUMULADO

Fondo acumulado al 1 de enero	0.000
Ingreso (déficit)/superávit para el año	(00)

Fondo acumulado al 31 de diciembre 0.000

ANEXO 5

EJEMPLO DE ESTADO DE RESULTADOS

El siguiente ejemplo fue proporcionado por el Instituto de Directores, Reino Unido.

INGRESOS	
Ingresos por membresías	000
Actividades que generan ingresos	000
Otros ingresos comerciales	000
Intereses por cobrar e ingresos similares	000
	<hr/>
	000
GASTOS	
Costos laborales	000
Costos directos	000
Costos indirectos	000
Gastos de la propiedad	000
Depreciación	000
Gastos de sucursal	000
	<hr/>
	000
Superávit de actividades ordinarias antes de impuestos	000
Impuestos	(000)
	<hr/>
(Déficit)/superávit de actividades ordinarias después de impuestos	000

ANEXO 6

EJEMPLO DE ESTADO DE FLUJO DE FONDOS, REINO UNIDO

El siguiente ejemplo fue proporcionado por el Instituto de Directores, Reino Unido.

<i>Entrada neta de fondos de actividades de operación</i> (véase abajo la conciliación)	000	
<i>Retornos de inversiones y servicio de finanzas</i> Intereses cobrados	000	
<i>Impuestos</i> Pago del impuesto de la Corporación del Reino Unido		(000)
<i>Gastos de capital</i> Pago para adquirir activos fijos tangibles Pago para adquirir inversiones		(000) (000)
<i>Entradas/(salidas) de fondos antes del uso de recursos líquidos</i>	000	
<i>Gestión de recursos líquidos</i> Compra de inversiones a corto plazo Efectivización de depósitos a corto plazo	(000) 000	
<i>(Disminución)/aumento de cuenta corriente bancaria en el año</i>		000
<i>Conciliación de superávit de actividades ordinarias con flujo neto de fondos de actividades de operación</i>		
Superávit de actividades ordinarias antes de impuestos		000
Depreciación de activos fijos tangibles, etc.		000
Pérdida por venta de activos fijos		000
Intereses por cobrar e ingresos similares		(000)
	000	
(Aumento)/disminución de deudores (Disminución) de acreedores Aumento de ingresos diferidos de miembros	000 (000) 000	
Entrada neta de fondos de actividades de operación		000

ANEXO 7

EJEMPLO DE ESTADO DE FLUJO DE FONDOS, TURQUÍA

El siguiente ejemplo fue proporcionado por el Foro de Gobierno Corporativo de Turquía.

ESTADO DE FLUJO DE FONDOS
PERÍODO: 1/3/2003 - 28/2/2004

GASTOS

Gastos por única vez		
Registro de marca	000	
Carpetas, artículos de escritorio y diseño de logotipo	0.000	
Diseño del sitio web	0.000	
Lanzamiento	(directo de US, TUSIAD)	
Total de gastos "por única vez"	0.000	
Gastos de operación		
Talento humano (*)		
Salario bruto, Director del Foro (5 meses)	00.000	(de tipo US)
Salario bruto, Secretario	0.000	
Salario bruto, Coordinador de Proyectos	00.000	
Salario bruto, Coordinador Académico	0.000	(de tipo US)
Salario bruto, Coordinador Académico	0.000	(de tipo US)
Estudiante de Ph.D. (4 meses)	0.000	
Subtotal de talento humano	00.000	
Auditoría externa	000	
Total de gastos de operación	00.000	
Promoción y representación		
Folleto, cuadernillo, prensa	0.000	
Representación	0.000	
Total de promoción	0.000	
Viajes		
Viajes internos	0.000	
Viajes internacionales	00.000	
Total de viajes	00.000	
Preparación de investigaciones y desarrollo de proyectos		
Sesiones de concienciación (Paneles, medios, etc.)	00.000	
Misceláneos/gastos varios	0.000	
Gastos totales	000.000	
Costos asignados de US incluidos		
gastos generales (25%)	00.000	
TOTAL DE COSTOS	000.000	

ESTADO DE FLUJO DE FONDOS (continuación)

INGRESOS

Contribución de TUSIAD	00.000
Contribución de US (costos asignados incluidos gastos generales)	00.000
Espacio de oficina	
Materiales de oficina	
Equipos de oficina	
Equipos de comunicación	
Costo legal e impuesto de timbre	
Servicios	
Costos de seguridad y mantenimiento	
Costos de tecnología de la información	
Costos de seguros	
Costos de alquileres	
Servicios web (web master y web server)	
Costos de conmutación universitaria	
Contribuciones de tipo US (sin incluir asignación)	00.000
Total de ingresos para operaciones	000.000

COLABORADORES

Examen por los pares

Para elaborar esta herramienta y recabar las enseñanzas aprendidas en países en desarrollo y desarrollados por igual, el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo invitó a representantes de organizaciones de capacitación de directores de diversas regiones del mundo para que difundieran sus experiencias y analizaran los aspectos importantes y los desafíos relacionados con la creación de organizaciones de capacitación de directores. El Foro desea agradecer especialmente a las siguientes personas que contribuyeron a esta herramienta proporcionando materiales, ejemplos y amplios comentarios sobre la creación de organizaciones de capacitación de directores:

Colaboradores nacionales

Australia

Ian Dunlop,
Asesor sobre gestión y sostenibilidad
John Hall,
Instituto Australiano de Directores de Empresas
Pamela Murray-Jones,
Instituto Australiano de Directores de Empresas

Brasil

Heloisa Bedicks,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Bengt Hallqvist,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Leonardo Viegas,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa
Paulo Villares,
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Canadá

Bernard Wilson,
Instituto de Directores de Empresas

Colombia

Paola Gutiérrez Valandía, Confecámaras

Estados Unidos

Roger Raber,
Asociación Nacional de Directores de Empresas
Alexandra Lajoux,
Asociación Nacional de Directores de Empresas

Filipinas

Jesús Estanislao,
Instituto de Directores de Empresas
Jonathan Juan Moreno,
Instituto de Directores de Empresas

Hong Kong

Carlye Tsui,
Instituto de Directores de Hong Kong

India

Sheela Bhide,
Ministerio de Hacienda y Relaciones Empresariales
N. Balasubramanian,
Instituto Indio de Administración de Bangalore

Indonesia

Anugerah Pekerti,
Instituto de Dirección de Empresas

Irlanda

Susan Thomber,
Instituto de Directores de Irlanda

Kenya

Karugor Gatamah,
Centro de Gobierno Corporativo

Nueva Zelandia

David Newman,
Instituto de Directores, Nueva Zelandia

Reino Unido

Philippa Foster Back,
Instituto de Ética Empresarial
Alan Morkel,
Instituto de Directores, Reino Unido

Rusia

Igor Belikov,
Instituto Ruso de Directores
Alexander Ikonnikov,
Asociación Independiente de Directores

Sudáfrica

Richard Wilkinson,
Instituto de Directores de África meridional

Turquía

Melsa Ararat,
Foro de Gobierno Corporativo, Turquía

Zambia

Patrick Chisanga,
Instituto de Directores, Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Instituto de Directores, Zimbabwe

Colaboradores internacionales

Alexander Berg,
Grupo del Banco Mundial
Geoffrey Bowes,
Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth
Michael Gillibrand,
Secretaría del Commonwealth
Darrin Hartzler,
Corporación Financiera Internacional
Florencio López de Silanes,
Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale
Mike Lubrano,
Corporación Financiera Internacional
Alyssa Machold,
Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo
Anne Molyneux,
CS International
Behdad Nowroozi,
Grupo del Banco Mundial
Djordjija Petkoski,
Instituto del Banco Mundial
Sue Rutledge,
Grupo del Banco Mundial
John Sullivan,
Centro Internacional para la Empresa Privada

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

Oficial del proyecto

Marie-Laurence Guy, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

Consultores

Chris Pierce, Instituto de Directores, Reino Unido

Kerrie Waring, Instituto de Directores, Reino Unido

Editores

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts

Nancy Morrison, Falls Church, Virginia

Diseño gráfico

Studio Grafik, Herndon, Virginia

Impresión

Upstate Litho, Rochester, Nueva York

Fecha de reimpresión: 27 de abril

MasterPrint, Inc.

Fundado conjuntamente por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo promueve, respalda y difunde las altas normas y prácticas de gobierno corporativo en todo el mundo, especialmente en los países en desarrollo y las economías en transición. A través de sus cofundadores y otros donantes, incluidos los Gobiernos de Estados Unidos, Holanda, India, Luxemburgo, Noruega, el Reino Unido, Suecia y Suiza, el Foro reúne a los países desarrollados y en desarrollo.



Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433, EE.UU.

Teléfono:
+1 (202) 458-1857
Fax:
+1 (202) 522-7588

Internet:
www.gcgf.org
Correo electrónico:
cgsecretariat@ifc.org

IMPRESO EN PAPEL RECICLADO

HERRAMIENTA 1

Creación de organizaciones de capacitación de directores

GUÍA DEL USUARIO

CREACIÓN DE ORGANIZACIONES DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES



Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

Guía del usuario

HERRAMIENTA 1

Creación

de organizaciones

de capacitación

de directores



Foro
Mundial
sobre
Gobierno
Corporativo

GUÍA DEL
USUARIO



© 2003 Banco Internacional
de Reconstrucción y Fomento/
Banco Mundial
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433

Reservados todos los derechos.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Banco Mundial alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes del mismo para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir o crear publicaciones derivadas de la presente. Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito del Banco Mundial.

Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

o bien a:

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Fax: +1 978-750-4470*

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Fax: +1 202-522-2422*

Las exigencias a las que deben responder las empresas nunca han sido tan altas, y con toda razón. En un mundo donde los escándalos han llegado a los titulares y la comunidad internacional se ha comprometido a erradicar la pobreza, el poder de las empresas es primordial en el plan de la sociedad. ¿Pero quién será responsable de lograr que las empresas cumplan con sus promesas? La respuesta es los directores. Los recientes escándalos en el ámbito empresarial han demostrado que los directores tienen el poder para crear o destruir empresas. Los directores son el vínculo entre la empresa y el mundo exterior.

Sin embargo, existe un elemento que no estaba presente en el centro de la reforma en materia de gobierno corporativo: el concepto del director profesional. En la mayoría de los países, el único cargo profesional que aún puede desempeñarse sin capacitación, calificación ni experiencia es el de director. Existe una escasez de directores capacitados, competentes e independientes. A menudo, las reformas ponen de relieve la necesidad de designar directores independientes; la limitación es la falta de capacidad.

Este desafío fue plasmado en el libro *In Search of Good Directors*, publicado por el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE, por su sigla en inglés) en 2003. Se trata de un tema común en todos los países en desarrollo y mercados emergentes. La herramienta está diseñada para ayudar a satisfacer esta necesidad presentando consejos prácticos sobre cómo establecer y fortalecer organizaciones que promuevan el profesionalismo de los directores.

Esta herramienta forma parte de una serie de iniciativas coordinada para promover el profesionalismo de los directores. En asociación con el Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale, la Corporación Financiera Internacional, el Instituto del Banco Mundial y otros grupos que tienen un papel activo en el área, como la Secretaría del Commonwealth y el CIPE, el Foro está:

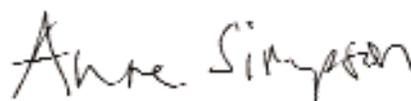
- *Desarrollando una red mundial de capacitación de directores*, que vincula organizaciones que imparten capacitación a directores y otras organizaciones relacionadas en distintos países desarrollados y en desarrollo, de modo que puedan intercambiar experiencias.

- *Ayudando a las redes de capacitación regionales a ajustar los planes de estudio y materiales didácticos* para satisfacer sus necesidades y contemplar las circunstancias locales.
- *Organizando programas residenciales para capacitar a los capacitadores* que dirigirán las organizaciones que tienen un papel activo en el gobierno corporativo (hasta la fecha, en Asia oriental y América Latina).

Esta herramienta complementa dichos esfuerzos y ofrece orientación detallada sobre la creación de organizaciones que impartan capacitación a directores para que puedan desempeñar su función profesional, promuevan la reforma de políticas para lograr que las empresas cumplan con las expectativas de la sociedad, y representen la profesión de los directores. La herramienta brinda instrumentos de gestión y planificación empresarial y explica cómo desarrollar actividades y cómo crear y presentar un programa de capacitación. Basándose en ejemplos y experiencias de todo el mundo, tiene la finalidad de estimular el intercambio de conocimientos entre los países desarrollados y en desarrollo.

La herramienta no ofrece una única solución de “mejores prácticas”. No existe un modelo universal para crear reformas en materia de gobierno corporativo. En diversos contextos, una amplia gama de herramientas, técnicas, enfoques y actividades ha resultado exitosa. El objetivo de las herramientas es brindar un recurso práctico para los países en desarrollo y los mercados emergentes a la hora de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo a nivel del consejo de administración.

El Foro agradece a varios expertos y profesionales de países desarrollados y en desarrollo que contribuyeron a la creación de esta herramienta, y recibe con agrado cualquier comentario o sugerencia para apoyar aún más la reforma efectiva de los consejos de administración.



Anne Simpson, Titular de la Secretaría
Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

¿Cuál es el objetivo de esta herramienta?

Esta herramienta de reforma en materia de gobierno corporativo se centra en la creación, el desarrollo y el apoyo de las organizaciones que quieran mejorar el profesionalismo de los directores de empresas a través de la capacitación. La herramienta enfatiza la función, las responsabilidades y los beneficios de establecer organizaciones que impartan capacitación a los directores de empresas.

La herramienta tiene la finalidad de ofrecer a dichas instituciones un enfoque detallado y una variedad de mecanismos que pueden ayudarlas a volverse autosuficientes a través de servicios de calidad. La herramienta explica al usuario todos los pasos necesarios para establecer una organización que enfatice el desarrollo profesional individual a través de la instrucción, certificación y evaluación. Dado que muchas organizaciones que imparten capacitación a directores se basan en la membresía, la herramienta también ofrece información sobre cómo abordar, atraer y conservar miembros.

El Foro reconoce que existen muchos enfoques distintos y válidos para organizar e impartir capacitación a los directores. La elección de un instituto de directores, una asociación de gobierno corporativo o algún otro tipo de organización totalmente distinta dependerá de las circunstancias individuales de cada organización. De cualquier forma, es fundamental que la organización se comprometa a aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo, tenga profundos conocimientos sobre las cuestiones de gobierno corporativo y sea capaz de impartir capacitación de calidad a los directores.

¿Cuáles son los contenidos de esta herramienta?

En cinco módulos, esta herramienta guía al usuario a lo largo del proceso de puesta en marcha y mantenimiento de una organización comprometida a impartir capacitación de calidad a los directores. Asimismo, analiza cómo determinar las necesidades de aprendizaje de los directores en su país o región específicos, cómo desarrollar y brindar un programa de capacitación que satisfaga esas necesidades y cómo establecer una organización perdurable que respalde el desarrollo profesional de los directores.

¿A quién le resultará útil esta herramienta?

Organizaciones de capacitación de directores

Esta herramienta está dirigida principalmente a:

- Personas que estén en proceso de establecer una organización dedicada a mejorar las prácticas de gobierno corporativo e impartir capacitación a directores;
- Organizaciones que quieran establecer una subunidad u organización afiliada que se encargue específicamente de impartir capacitación a directores;
- Organizaciones que impartan capacitación a directores que quieran desarrollar sus actividades y estructura orgánica.

Organizaciones que promueven los esfuerzos de reforma en materia de gobierno corporativo

Aunque la herramienta se centra en establecer y dirigir organizaciones de capacitación de directores, su metodología y contenido general pueden beneficiar a cualquier organización interesada en fortalecer el gobierno corporativo y la efectividad de los directores.

Líderes de la reforma en materia de gobierno corporativo

Esta herramienta puede beneficiar a una amplia comunidad interesada o involucrada en la reforma en materia de gobierno corporativo, como las autoridades normativas, las asociaciones profesionales y las escuelas empresariales.

Organismos de desarrollo

Esta herramienta puede brindar un apoyo útil a los organismos de desarrollo multilaterales y bilaterales dedicados a financiar programas de reforma en materia de gobierno corporativo y fortalecer el desempeño de los directores de empresas.



MÓDULO 1 *Punto de partida*

¿Por qué es importante capacitar a los directores?	p. 2
¿Quién imparte capacitación a directores?	p. 5
Las funciones que cumple una organización que imparte capacitación a directores	p. 7
Primeros pasos	p. 11
Preparación del plan de actividades	p. 13
Desafíos iniciales	p. 23
Fuentes de financiamiento inicial	p. 26
Material de lectura adicional	p. 32
Anexo 1. Organizaciones que promueven la capacitación de directores	p. 34
Anexo 2. Ejemplo de plan de actividades	p. 40
Anexo 3. Análisis PEST y SWOT	p. 47
Anexo 4. Fuentes de financiamiento inicial	p. 48
Anexo 5. Programa de donaciones	p. 49



MÓDULO 2 *Estructuración*

Establecimiento del órgano rector	p. 3
Selección del personal superior	p. 13
Elaboración de la Carta de la organización	p. 15
Elaboración de un código de ética y de un código de conducta	p. 16
Material de lectura adicional	p. 18
Anexo 1. Ejemplo de notificación de asamblea general anual	p. 20
Anexo 2. Orientación sobre evaluación del desempeño de un consejo de administración.	p. 21
Anexo 3. Ejemplo de descripción de cargo	p. 23
Anexo 4. Principales cometidos de los comités de nominaciones y de auditoría	p. 25
Anexo 5. Ejemplo de Carta	p. 28
Anexo 6. Ejemplo de código de ética.	p. 31
Anexo 7. Ejemplo de código de conducta	p. 34



MÓDULO 3 Capacitación

Elaboración de un programa de capacitación	p. 2
Colaborar con un socio	p. 10
Realización de un curso de capacitación	p. 14
Actividades de capacitación en supervisión y gestión	p. 20
Evaluación del programa de capacitación	p. 24
Certificación de directores	p. 26
Material de lectura adicional	p. 29
Anexo 1. Ejemplos de cursos de capacitación	p. 32
Anexo 2. Ejemplo de plan de estudios para un programa de orientación, India	p. 39
Anexo 3. Ejemplo de plan de estudios, Indonesia	p. 40
Anexo 4. Preparación de estudios de casos para un curso de capacitación de directores	p. 41
Anexo 5. Ejemplo de lista de lecturas para un curso de capacitación	p. 43
Anexo 6. Ejemplo de plan de estudios básico, Commonwealth	p. 45
Anexo 7. Ejemplo de curso de capacitación de instructores	p. 48
Anexo 8. Ejemplo de curso de capacitación en internado, Zambia	p. 50
Anexo 9. Ejemplo de formulario de evaluación de curso, Brasil	p. 53
Anexo 10. Ejemplo de formulario de evaluación de curso, Reino Unido	p. 54



MÓDULO 4 Expansión

Actividades y servicios que generan ingresos	p. 2
Patrocinios y programas de socios afiliados	p. 13
Desarrollo y administración de una base de miembros	p. 16
Material de lectura adicional	p. 32
Anexo 1. Principales actividades de las organizaciones de capacitación de directores	p. 34
Anexo 2. Ejemplo de formulario de evaluación para conferencias	p. 36
Anexo 3. Ejemplos de categorías de miembros, Australia	p. 38
Anexo 4. Ejemplos de categorías de miembros, Reino Unido	p. 39
Anexo 5. Ejemplo de formulario de solicitud de membresía, Reino Unido	p. 40
Anexo 6. Ejemplo de formulario de solicitud de membresía, Zambia	p. 42

MÓDULO 5 Seguimiento



Presupuestación y planificación financiera	p. 2
El riesgo y los controles internos	p. 7
Medición y perdurabilidad del desempeño	p. 9
Cuentas administrativas y estados financieros	p. 11
Material de lectura adicional	p. 18
Anexo 1. Ejemplo de presupuesto base cero	p. 20
Anexo 2. Ejemplo de presupuesto anual	p. 21
Anexo 3. Ejemplo de estado de superávit de operación	p. 22
Anexo 4. Ejemplo de balance general	p. 23
Anexo 5. Ejemplo de estado de resultados	p. 24
Anexo 6. Ejemplo de estado de flujos de fondos, Reino Unido	p. 25
Anexo 7. Ejemplo de estado de flujos de fondos, Turquía	p. 26

¿Qué herramientas encontrará en los módulos?

1

Página inicial

La primera página de cada módulo presenta la justificación y los contenidos del módulo.

2

Temas de reflexión

Cada módulo incluye una serie de temas de reflexión para ayudar a los usuarios a tratar cuestiones clave sobre el establecimiento o desarrollo de una organización de capacitación de directores.

**TEMA
DE REFLEXIÓN**
*¿Se beneficiará su organización
de la asociación con otro grupo?
¿Qué tipo de organización sería
su socio más eficaz?*

3

Ejemplos

Esta herramienta no promueve un modelo universal, sino que brinda una selección de opciones a través de ejemplos de todo el mundo, extraídos de organizaciones bien establecidas y de organizaciones recientemente establecidas.

EJEMPLOS

COLABORACIÓN CON UNA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDA: REINO UNIDO

El Instituto de Directores del Reino Unido facilita actualmente asesoramiento al Foro de Gobierno Corporativo de Turquía en los ámbitos siguientes:

- Elaboración del plan de estudios y los programas de los cursos
- Contratación de profesorado con la debida acreditación
- Preparación de materiales de apoyo para la capacitación utilizando modelos de materiales de capacitación
- Desarrollo de la infraestructura para la ejecución del programa, incluyendo cuestiones prácticas como los lugares de encuentro
- Garantía de calidad

4

Referencias cruzadas

Cada módulo incluye referencias cruzadas a otros módulos para dirigir a los lectores a temas relacionados y análisis profundos.

5

Material de lectura adicional

Cada módulo ofrece una lista ilustrativa de lecturas que analizan en mayor profundidad diversos aspectos tratados en el módulo.

6

Glosario

Los módulos individuales incluyen un glosario básico de los términos que se utilizan en la creación de una organización de capacitación de directores. Los glosarios no proporcionan definiciones estrictas de los términos sino que explican el contexto en el que se utilizan los términos clave.

GLOSARIO	CERTIFICACIÓN	Proceso por el que se confirma que los participantes en el curso desempeñan sus funciones o alcanzan los objetivos del programa de capacitación, normalmente mediante la aprobación de un examen.
	CURSO	Actos por medio de los cuales se imparten a los participantes la formación técnica y los conocimientos previstos en el programa detallado de materias.
	PLAN DE ESTUDIOS GENERAL	Marco de un programa de capacitación. Un plan de estudios suele dividirse en varios módulos que reflejan una serie de materias o temas que han de tratarse.
	PROGRAMA DETALLADO DE LOS CURSOS	Materias que se estudian en un determinado curso o serie de cursos. El programa detallado puede incluir varios tipos de materiales de capacitación, tales como estudios de casos, materiales de lectura y ejercicios.

7

Anexos

Los anexos de cada módulo presentan ejemplos y formularios de todo el mundo que pueden ayudar a los usuarios en su enfoque práctico y detallado para desarrollar una organización de capacitación de directores.

8

CD ROM

El CD ROM incluido en esta guía del usuario contiene la herramienta completa.



Examen por los pares

Para elaborar esta herramienta y recoger las enseñanzas aprendidas en países en desarrollo y desarrollados por igual, el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo invitó a representantes de organizaciones de capacitación de directores de diversas regiones del mundo para que difundieran sus experiencias y analizaran los aspectos importantes y los desafíos relacionados con la creación de organizaciones de capacitación de directores. El Foro desea agradecer especialmente a las siguientes personas que contribuyeron a esta herramienta proporcionando materiales, ejemplos y amplios comentarios sobre la creación de organizaciones de capacitación de directores:

Colaboradores nacionales

Australia

Ian Dunlop, asesor de políticas y ex principal funcionario ejecutivo, Instituto Australiano de Directores de Empresas

John Hall, principal funcionario ejecutivo, Instituto Australiano de Directores de Empresas

Pamela Murray-Jones, gerente general de educación nacional, Instituto Australiano de Directores de Empresas

Brasil

Heloisa Bedicks, secretaria general, Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Bengt Hallqvist, cofundador, Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Leonardo Viegas, coordinador de capacitación, Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Paulo Villares, presidente del Consejo de Administración, Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa

Canadá

Bernard Wilson, presidente del Consejo de Administración, Instituto de Directores de Empresas

Colombia

Paola Gutiérrez Valandía, coordinadora del proyecto de gobierno corporativo, Confecámaras

Estados Unidos

Roger Raber, presidente, Asociación Nacional de Directores de Empresas

Alexandra Lajoux, directora de investigación y publicaciones, Asociación Nacional de Directores de Empresas

Filipinas

Jesús Estanislao, presidente y principal funcionario ejecutivo, Instituto de Directores de Empresas

Jonathan Juan Moreno, director del programa, Instituto de Directores de Empresas

Hong Kong

Carlye Tsui, principal funcionario ejecutivo, Instituto de Directores de Hong Kong

India

Sheela Bhide, secretaria conjunta del Gobierno de la India, Ministerio de Hacienda y Relaciones Empresariales

N. Balasubramanian, presidente, Centre for Development of Cases and Teaching Aids, Instituto Indio de Administración de Bangalore

Indonesia

Anugerah Pekerti, profesor asociado, Instituto de Dirección de Empresas

Irlanda

Susan Thomber, principal funcionaria ejecutiva, Instituto de Directores de Irlanda

Kenya

Karugor Gatamah, director ejecutivo, Centro de Gobierno Corporativo

Nueva Zelandia

David Newman, principal funcionario ejecutivo, Instituto de Directores, Nueva Zelandia

Reino Unido

Philippa Foster Back, directora, Instituto de Ética Empresarial

Alan Morkel, secretario, Instituto de Directores, Reino Unido

Rusia

Igor Belikov, director, Instituto Ruso de Directores

Alexander Ikonnikov, presidente del Consejo de Administración, Asociación Independiente de Directores

Sudáfrica

Richard Wilkinson, director ejecutivo, Instituto de Directores de África meridional

Turquía

Melsa Ararat, director ejecutivo, Foro de Gobierno Corporativo, Turquía

Zambia

Patrick Chisanga, presidente ejecutivo, Instituto de Directores, Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway, director ejecutivo, Instituto de Directores, Zimbabwe

Colaboradores internacionales

Alexander Berg, especialista superior en desarrollo del sector privado, Clima para la Inversión, Grupo del Banco Mundial

Geoffrey Bowes, director, Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth

Michael Gillibrand, asesor especial y coordinador de servicios de asesoramiento, Secretaría del Commonwealth

Darrin Hartzler, oficial superior, Gobierno de las Empresas, Corporación Financiera Internacional

Florencio López de Silanes, director, Instituto Internacional de Gobierno Corporativo de Yale

Mike Lubrano, jefe, Unidad de Gobierno Corporativo, Corporación Financiera Internacional

Alyssa Machold, oficial del proyecto, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo

Anne Molyneux, directora, CS International

Behdad Nowroozi, especialista superior en gestión financiera, Asia oriental y el Pacífico, Grupo del Banco Mundial

Djordjija Petkoski, especialista principal de reestructuración de empresas, Instituto del Banco Mundial

Sue Rutledge, especialista superior en desarrollo del sector privado, Europa y Asia central, Grupo del Banco Mundial

John Sullivan, director ejecutivo, Centro Internacional para la Empresa Privada

AUSTRALIA: M1 (5, 10, 34, 48); M2 (34); M3 (4, 12, 14, 32, 39, 46); M4 (12, 16, 20, 23–26, 34, 38)

BRASIL: M1 (5, 15, 18, 23, 34); M2 (7, 14); M3 (4, 15, 33, 41, 42, 53); M4 (5, 11, 18, 34)

CANADÁ: M1 (34, 48); M3 (4)

COLOMBIA: M1 (6, 8, 23, 34, 49); M3 (10, 14, 42); M4 (34); M5 (11)

EGIPTO: M1 (27)

ESTADOS UNIDOS: M1 (3, 5, 10, 24, 38); M3 (12, 49); M4 (6, 9, 17, 23, 34)

FILIPINAS: M1 (8, 28, 36); M3 (4, 8, 11, 13, 24, 35); M4 (7)

HONG KONG: M1 (6, 16, 18, 34); M3 (13, 26, 33); M4 (3, 5, 10, 12, 34)

INDIA: M1 (34); M3 (8, 39, 45, 46)

INDONESIA: M1 (8, 23, 34); M3 (8, 13, 40)

IRLANDA: M1 (36); M3 (11, 34); M4 (6, 9, 10)

KENYA: M1 (3, 5, 8, 10, 15, 28, 36, 49); M2 (7); M3 (10, 22, 34, 45, 46); M4 (34)

MALASIA: M1 (36); M3 (13, 26, 34, 46)

NEUEA ZELANDIA: M1 (18, 36); M2 (8); M3 (46); M4 (8, 34)

POLONIA: M1 (6, 36)

REINO UNIDO: M1 (3, 5, 6, 27, 38, 48); M2 (20, 23, 31); M3 (12, 28); M4 (3, 7, 8, 10, 15, 16, 18, 20, 23, 26, 29, 30, 34, 39, 40); M5 (22, 23, 25)

RUSIA: M1 (3, 8, 18, 20, 28, 36, 38, 49); M3 (35); M4 (34); M5 (11)

SINGAPUR: M1 (6, 38); M3 (13)

SUDÁFRICA: M1 (38, 48); M2 (12); M3 (36)

TAILANDIA: M1 (3, 12, 28, 38); M3 (13)

TURQUÍA: M1 (5, 6, 18, 28, 38); M2 (8, 28); M3 (12, 37); M4 (34); M5 (20, 26)

ZAMBIA: M1 (8, 23, 31, 38); M3 (10, 45, 50); M4 (19, 42)

ZIMBABWE: M1 (3, 38); M3 (34, 36)

ACONTECIMIENTOS: M3 (3); M4 (5–7, 9–13, 21, 23, 25–27, 29, 31, 34)

ACTIVIDADES: M1 (7–10, 19–21); M3 (3, 10, 15, 17–20, 23, 28, 37); M4 (3–13, 14–19, 21, 26–29, 34); M5 (3, 5, 6, 9–12, 15–17, 22, 24)

ADMINISTRACIÓN: (véase personal)

APRENDIZAJE A DISTANCIA: M3 (15, 16, 36, 38)

CAPACITACIÓN: *justificación* M1 (2, 7, 21); M4 (2); *materiales* M1 (22–24); M3 (12, 14–16, 20, 22, 24, 25, 32, 34, 41)

CARTA: M2 (2, 15, 28–30)

CERTIFICACIÓN: M3 (2, 26, 35); M4 (35)

CLASES PARTICULARES: M3 (15); M4 (2, 4)

CÓDIGO DE ÉTICA: M2 (16, 17, 31–33)

COMITÉ FUNDADOR: M1 (11–13)

CONVENIO CONSTITUTIVO: (véase carta)

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN: M1 (17, 18); M4 (1, 2, 10, 13, 14, 16, 26); M5 (4, 6)

DESEMPEÑO: M2 (21, 22); M3 (2, 25, 26, 27, 53); M4 (4, 7, 25, 31); M5 (2–45, 7, 9–12, 16, 17)

ESTABLECIMIENTO DE REDES: M3 (12); M4 (5, 9–12, 23)

ESTADOS FINANCIEROS: M5 (2, 11–17, 22, 23, 25–27, 30)

ESTILOS DE APRENDIZAJE: M3 (16, 17)

ESTUDIO DE MERCADO: M1 (19, 47); M3 (2–6, 7, 9, 23, 24); M4 (11, 16, 17, 18, 21, 22, 29)

EVALUACIÓN: M3 (8, 20, 22–25, 36, 48, 50, 53, 54); M4 (2, 7, 12, 36)

FINANCIAMIENTO: M1 (26–31, 48, 49); M4 (1, 2, 9, 13–15, 18, 21); M5 (9)

GESTIÓN DE RIESGOS: M3 (6, 8, 34–36, 38, 46, 48, 51); M5 (4, 5, 7, 8, 30)

INFORME ANUAL: M5 (12, 13, 16)

INSTRUCTORES: (véase personal)

MEJORES PRÁCTICAS: M1 (7–10); M3 (2, 5, 7, 14); M4 (3, 5, 9, 12, 13, 16)

MEMBRESÍA: *general* M1 (5); M3 (3); M4 (1, 5, 8, 14, 16, 17); *datos* M4 (28–31, 38, 39); *elegibilidad* M4 (19, 20, 24); *honorarios* M4 (18, 19); *contratación* M4 (21–28, 40, 42)

NORMAS: (véase mejores prácticas)

ORGANISMOS DE DESARROLLO: M1 (26–31, 48, 49); M3 (13–14)

ORGANIZACIÓN: *tipos de* M1 (2, 5, 6); M4 (8, 14, 16, 18, 19, 21); *forma legal* M1 (13, 16); *órgano rector/consejo de administración* M2 (2–13, 25–27, 34); M3 (20); *asamblea general anual* M2 (5, 20)

ORGANIZACIONES INTERNACIONALES: (véase organismos de desarrollo)

PATROCINIO: (véase financiamiento)

PERSONAL: M1 (21, 23, 24); M3 (11, 16, 20–24, 34, 45, 48); M4 (6, 11, 21, 26–28, 46); M5 (2, 5, 7, 10, 17)

PLAN DE ACTIVIDADES: M1 (13–22, 40–46); M5 (2)

PLAN DE ESTUDIOS: M3 (2–7, 10–14, 16, 20, 24, 33, 34, 39, 40, 45, 48)

PRESUPUESTACIÓN: M1 (9, 10, 12, 22); M3 (20, 23); M5 (2–5, 9, 10, 12, 20, 21)

PROGRAMA: M3 (5, 7, 9, 12, 16, 20, 21)

PROMOCIÓN: M1 (8–10); M4 (3, 25, 35)

PUBLICACIONES: M4 (5, 6, 9, 11, 13, 22, 26, 31, 34)

SERVICIOS: (véase actividades)

UNIVERSIDADES: M1 (6); M3 (11, 32, 35, 36)