

23 de abril de 2021 JPS-JD-SJD-226-2021

Señora Esmeralda Britton González, Presidenta **Junta Directiva**

Estimada Señora:

Con autorización de la Junta Directiva me permito transcribirle el acuerdo JD-241, correspondiente al Capítulo VII), artículo 13) de la sesión extraordinaria 24-2021, celebrada el 22 de abril de 2021, que en lo conducente dice:

La Junta Directiva ACUERDA:

Conocido el oficio JPS-PI-086-2021 del 09 de abril de 2021, suscrito por la señora Shirley Jiménez Matamoros, Profesional 1B en Planificación y el señor Marco Bustamante Ugalde, Jefe de Planificación Institucional, se dispone:

- 1. Se aprueba el informe de resultados de la evaluación periódica de la Junta Directiva y sus respectivos planes de mejora.
- 2. Se solicita a la Presidencia remitir dicho informe a la Secretaría del Consejo de Gobierno (Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas) de conformidad con lo establecido en el transitorio II de la directriz 039-MP-2019.
- 3. Se solicita a la Presidencia de la Junta Directiva dar seguimiento a los planes de mejora establecidos en el presente informe.
- 4. Se solicita a Planificación Institucional incorporar esta evaluación en la página web de la institución.

ACUERDO FIRME

Plazo de cumplimiento: Inmediato

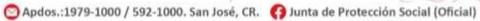
Comuníquese a la Presidencia de Junta Directiva. Infórmese a la Gerencia General y al Departamento de Planificación Institucional

Atentamente,

LAURA digitalmente por **PATRICIA** LAURA PATRICIA MORAGA MORAGA VARGAS (FIRMA) VARGAS Fecha: 2021.04.23 (FIRMA) 16:52:51 -06'00'

Laura Moraga Vargas

TÉCNICO 4



pág. 1



SECRETARÍA DE ACTAS

LMV/kfa

C: Sra. Marilyn Solano Chinchilla, Gerente, Gerencia General Sr. Marco Bustamante Ugalde, Jefe a.i, Planificación Institucional Acta Archivo

I:\ACUERDOS 2021



JPS-PRES-151-2021

26 de abril del 2021

Señor Carlos Elizondo Vargas Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la Propiedad Accionaria del Estado y la Gestión de las Instituciones Autónomas Consejo de Gobierno

Estimado señor:

Reciba un cordial saludo. Por este medio me permito comunicar lo dispuesto por nuestra Junta Directiva mediante acuerdo JD-241, correspondiente al Capítulo VII), artículo 13), punto 2) de la sesión extraordinaria 24-2021, celebrada el 22 de abril de 2021, el cual indica:

"2. Se solicita a la Presidencia remitir dicho informe a la Secretaría del Consejo de Gobierno (Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas) de conformidad con lo establecido en el transitorio II de la directriz 039-MP-2019".

Dicho informe corresponde a los resultados de la Evaluación periódica de Junta Directiva 2020, de acuerdo a lo establecido en el Transitorio II de la Directriz Nº 039-MP del 02 de abril del 2019.

Agradeciendo su atención.

Atentamente,

SADIE ESMERALDA Firmado digitalmente por SADIE ESMERALDA BRITTON BRITTON GONZALEZ (FIRMA) Fecha: 2021.04.30 10:49:30

GONZALEZ (FIRMA)

Esmeralda Britton González

Presidenta de Junta Directiva

C: Control de Acuerdos / Archivo / art

pág. 1

(506) 2522-2000



Informe de resultados Evaluación periódica de Junta Directiva 2020

Junta de Protección Social

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL



Índice

ĺn	dice	de tablas	2
ĺn	dice	de figuras	3
I.	Intro	oducción	4
	1.1	Metodología aplicada	4
II.	Res	ultados	9
	2.1	Rol y función de la Junta Directiva:	0
	2.2	Composición de la Junta Directiva	1
	2.3	Competencia de la Junta Directiva	2
	2.4	Cultura de la Junta Directiva	3
	2.5	Operación de la Junta Directiva y análisis crítico	4
	2.6	Gobierno de Riesgo de la Junta Directiva	5
	2.7	Generación de informes y gestión de la información por parte de la Junta Directiva 1	6
	2.8	Comunicaciones de la Junta Directiva	7
	2.9	Evaluación de la Junta Directiva	8
	2.10	Estructura de comités de la Junta Directiva1	9
	2.11	Análisis general2	1
	2.12	Cumplimiento de la evaluación en función a cada componente2	2
	2.13	Planes de mejora de la Evaluación Junta Directiva 20202	3
III.	Con	oclusiones2	4
I۷	. Rec	omendaciones2	4
۷.	Ane	exos	5
ĺn	dice	de tablas	/
		1: Clave de Madurez	
		2: Resultado de los cuestionarios enviados de la evaluación periódica 202010	
		3: Participación porcentual según clave de madurez	
Ιć	שוטו	4: Planes de mejora de la Evaluación de Junta Directiva 202023)





Índice de figuras

Figura 1: Resultados de la Evaluación periódica general, rol y función de Junta
Directiva11
Figura 2: Resultados de la Evaluación periódica general, composición de la Junta
Directiva12
Figura 3: Resultados de la Evaluación periódica, competencia de la Junta
Directiva13
Figura 4: Resultados de la Evaluación general, cultura de la Junta Directiva14
Figura 5: Resultados de la Evaluación general, operación de la Junta Directiva y análisis
crítico15
Figura 6: Resultados de la Evaluación general, gobierno de riesgo de la Junta
Directiva
Figura 7: Resultados de la Evaluación general, generación de informes y gestión de la
información por parte de la Junta Directiva17
Figura 8: Resultados de la Evaluación general, Comunicaciones de la Junta
Directiva
Figura 9: Resultados de la Evaluación general, Evaluación de la Junta Directiva19
Figura 10: Resultados de la Evaluación general, estructura de comités de la Junta
Directiva20
Figura 11: Resultado general de la Evaluación Junta Directiva 202021
Figura 12: Resultado general evaluación en función a cada componente evaluado22



Introducción

Mediante acuerdo JD-098 del 22 de febrero de 2021 se aprobó el instrumento de Evaluación de Junta Directiva (JD) correspondiente al período 2020 con la finalidad de dar cumplimiento con lo establecido en el Transitorio II de la Directriz N° 039-MP del 02 de abril del 2019.

En atención a lo anterior, la JD aprobó mediante el acuerdo JD-098 del 22 de febrero del 2021 lo indicado en el oficio JPS-PI-032-2020 del 17 de febrero de 2021 en el cual se les hacía del conocimiento el respectivo cuestionario y metodología para continuar con la elaboración del informe de resultados con la finalidad que sea remitido a Casa Presidencial a finales del mes de marzo del presente año.

1.1 Metodología aplicada

Para la recopilación de la información se utilizó el método de encuestas de la plataforma digital denominada survey monkey, herramienta de la cual dispone esta dependencia para facilidad y agilidad en la recolección de datos; en dicha plataforma se incorporó el cuestionario aprobado con el acuerdo JD-098, a saber:

Evaluación de Junta Directiva conformada por un total de 50 preguntas distribuidas en diez componentes de gestión, cada uno se evaluó mediante 5 preguntas:

Componentes evaluados:

- 1. Rol y función de la Junta Directiva.
- 2. Composición de la Junta Directiva.
- 3. Competencia de la Junta Directiva.
- 4. Cultura de la Junta Directiva.
- 5. Operación de la Junta Directiva y análisis crítico.
- 6. Gobierno de riesgo de la Junta Directiva.
- 7. Generación de informes y gestión de la información por parte de la Junta Directiva
- 8. Comunicaciones de la Junta Directiva
- 9. Evaluación de la Junta Directiva
- 10. Estructura de comités de la Junta Directiva

De previo al envío de dicho cuestionario, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1. La información generada por parte de los miembros de Junta Directiva que participaron en el proceso fue de carácter anónimo; y confidencial en el trato por parte del comité evaluador.
- 2. La evaluación fue en términos de: Cambiante, Funcionando, Avanzado, Líder.
- 3. Se identificaron las claves de madurez para la evaluación.

Página 4 de 26





Tabla 1: Clave de Madurez

Objetivos de madurez del gobierno de la Junta Directiva							
Elementos a evaluar	Objetivos	Cambiante	Funcionando	Avanzado	Líder		
1. Rol y función de la Junta Directiva	La JD desarrolla una visión a largo plazo de la estrategia corporativa lo que demuestra la responsabilidad colectiva para el éxito a largo plazo de la compañía Los planes a corto plazo se determinan para cumplir con la dirección estratégica a largo plazo La JD considera especificamente los riesgos y recompensas de las estrategias alternativas a la hora de tomar decisiones	La visión de la organización no está articulada o documentada con claridad. Falta claridad con respecto a los valores corporativos Las decisiones de la JD se alinean directamente con la planificación estratégica a corto y plazo No se mantienen las agendas y/o minutas Las propuestas estratégicas son inconsistentes en forma y contenido Los apetitos de riesgo no están definidos o documentados. La comunicación se lleva a cabo sobre una base ad hoc Los roles y responsabilidades entre la JD y la Admin no están definidos ni documentados con claridad	Existe visión documentada simple y declaraciones de valor comunicada a la organización La JD acordó un objetivo estratégico a LP para la organización apoyado por un plan estratégico de alto nivel Las agendas y minutas de la JD se registran de manera que documentan decisiones clave, asistencia y activa seguimiento Se implementa un enfoque estandarizado para las propuestas estratégicas de manera que se captura los requisitos básicos de información para análisis Se implementan los apetitos de riesgo La JD tiene la responsabilidad activa de comunicar la estrategia y valores de la organización Los roles y responsabilidades de la JD y Admin se definen y documentan sin alineación con la estrategia de la JD Diversidad de los miembros	La JD desarrolló una visión clara y documentada; las declaraciones de valor se comunican al negocio periódicamente. • Los planes a largo y corto plazo se desarrollan y operan en la organización. • Las agendas y minutas de la JD evidencian la discusión y los desafíos de los problemas y decisiones clave con un mecanismo de seguimiento implementado para los objetos de acción • Las propuestas estratégicas se estructuran con suficiente detalle y se realizan evaluaciones de riesgos/recompensas • Los apetitos de riesgo se revisan regularmente contra la estrategia y las decisiones clave • Los roles y responsabilidades de la JD se revisan colectivamente individualmente y se alinean con la estrategia general de la JD. • Diversidad de los miembros	La JD cuenta con una visión y valores para la organización bien articulados y cocumentados, los cuales se revisan y comunican con regularidad. El informe anual incluye una declaración acerca de la forma en que opera la JD y sus miembros La visión corporativa se traduce en planes de acción prácticos a corto plazo y proporciona una dirección estratégica a largo plazo Las valores corporativos son claros y se comunican de forma práctica a la organización Las minutas y agendas documentan que se asignó tiempo suficiente a formular estrategias y revisarlas de forma anual las minutas de la JD evidencian que la JD, en particular los directores no ejecutivos, cuestionan lo suficiente las propuestas estratégicas y los apetitos de riesgo, incluidas las discusiones de riesgos y recompensas inherentes a las propuestas, apoyadas por los seguimientos de las acciones y la propiedad de los problemas Existe una estrategia de comunicación para que el negocio implemente la estrategia la comunicación para que el negocio implemente la estrategia con contra la estrategia o Los apetitos de riesgo se revisan regularmente contra la estrategia y las decisiones clave La JD asigna el CEO y mide el mejor talento de la organización con los directores no ejecutivos responsables de determinar los níveles de remuneración apropiados La JD define con claridad y respeta la distinción entre el rol y las responsabilidades alineados con claridad en relación con ésta La JD aboga y empodera a la Admin una vez tomadas las decisiones La diversidad de los miembros se incorpora en los términos de referencia de la JD.		
2. Composición de la Junta Directiva	La JD abarca una grupo apropiadamente diverso de Directores que poseen de forma colectiva las habilidades técnicas, competencias y experiencias para entregar los mejores resultados a las partes interesadas El Presidente está atento acerca de la composición inmediata de la JD y del equipo ejecutivo, así como de la composiciónde la JD a largo plazo La JD cuenta con la sucesión El riguroso proceso de designación del Director es operativo	La JD abarca un grupo apropiadamente diverso de Directores que poseen de forma colectiva las habilidades técnicas, competencias y experiencias para entregar los mejores resultados a las partes interesadas EI Presidente está atento acerca de la composición inmediata de la JD y del equipo ejecutivo, asicomo de la composición de la DJD a largo plazo La JD cuenta con la sufficiente planificación de la sucesión EI proceso de designación del Director riguroso es operativo	-t.a JD tiene un pequeño número de asignación a directores no ejecutivos -JD balanceada con un Presidente independiente asignado - La JD comprende una gama de experiencias y habilidades, conla experiencia del Director y la comprensión de la JD acerca dela industria - Se establecieron los roles yresponsabilidades de los Directores pero fata cafada denla responsabilidades no se cumplento talmente - El tamaño de la JD esinadecuado para dar soporte a la organización (muy grande o muy pequeño) - Se mantiene una política deplanificación de la sucesión	JD balanceada y cohesiva con un presidente fuerte e independiente y un número apto de directores no ejecutivos • La composición de la JD se revisa periódicamente en relación con la política de composición de la JD • La mayoría de directores tienen experiencia relevante y un buen conocimiento de la industria de servicios financieros • Los roles y responsabilidades la JD y el Director están documentadas con una división clara en los roles de los directores no ejecutivos • Existe un proceso formal y riguroso para asignación de nuevos miembros en JD que está documentado y es operativo • Existe una política formal de remuneración del director • La planificación de la sucesión está formalizada en una política y se revisa periódicamente	La composición de la JD es consistente con la política documentada en la composición de la JD y el presidente y los directores la consideran apropiada, lo cual se revisa con regularidad; se discute además si los miembros cambian La JD incluye una cantidad apropiada los directores no ejecutivos La Jbaliculye una cantidad apropiada los directores no ejecutivos La Ibalibilidades y experiencia de los directores no ejecutivos Las habilidades y experiencia de los directores y la JD de forma colectiva son apropiados en relación a la industria y las actividades de la compañía La estructura del liderazgo permite que la JD trabaje de forma efectiva y colaborativa Los miembros reclutados en la JD otorgan balance deexperiencias Existe un proceso formal, rigurosy transparente parala asignación de nuevos directores a la JD Todos los directores están sujetos a reelección en intervalos regulares sujetos a un desempeño satisfactorio continuo Los niveles de remuneración son suficientes para que la compaña sea exitosa. Política transparente y formal para la remuneración deldirector Se a signa un director no ejecutivo como un posible Presidente de la JD Se. lleva-a cabo una evaluación de los compromisos del Presidente y el Director para determinar su compromiso con la JD Todos los directores están sujetos a una elección anual por parte de las partes interesadas		

Página 5 de 26



		Los miembro de la JD no tienen roles y responsabilidades	Se documenta el proceso de asignación del director	Se documenta y hace operativo el proceso de	La JD y los directores tienen roles y responsabilidades claramente definidos y
3. Competencia de la Junta Directiva	La JD y sus miembros tienen roles y responsabilidades definidas con claridad La asignación de los miembros de la JD sigue un proceso de consulta Los miembros de la JD sigue un una responsabilidad proactiva individual y colectiva para asegurar el conocimiento del mercado, el conocimiento del mercado, el conocimiento técnico y las habilidades, conocimiento y ética del Consejo colectivo y sus miembros están claramente documentados, con estos estándares documentados utilizados activamente en la selección del Director, la evaluación del desempeño y en la planificación de la sucesión.	claramente definidos y documentados • La asignación de los directoresse llevan a cabo a través de un proceso ad hoc e informal • No hay una evaluación anual formal de las competencias delos directores en relación con los roles y responsabilidades • No se revisa la composición y competencia de la JD coletiva • No hay programas de inducción o capacitación continua disponibles	Se identifican y documentan las responsabilidades del director de alto nivel· Las coportunidades para la capacitación continua estándisponibles aunque la capacitación de inducción se lleva a cabo de forma ad hoc le Los recursos externos limitados se utilizan para los miembros dela JD Se lleva a cabo una revisión formal de las competencias del Director Se realiza una revisión anual de las competencias de la JD colectiva Se documenta la política de planificación de la sucesión	asignación formaldel director - Se documenta formalmente las obligaciones del director con una clara división de los orles y responsabilidades de los directores no ejecutivos - El programa de inducción deldirector y la capacitación continua del director se encuentra en funcionamiento - Los requisitos de capacitación anuales se evalúan en función dela competencia y experiencia existentes de la JD - Los directores aprovechan sus conocimientos y experiencia através de la participación en foros y seminarios externos - Cada año se realizan evaluaciones de competencia de todos los directores, conoportunidades conoportunidades de capacitación identificadas y competencia discutida en reuniones de la JD - La planificación de sucesión está en funcionamiento	articulados - Las evaluaciones de competencia se llevan a cabo en relación con los roles y responsabilidades y el reporte de los informes anuales - Los programas de capacitación continua e inducción son operativos y diseñados para los requisitos individuales - Los materiales de capacitación están disponibles lo que evidencia una inducción completa, formal y personalizada al inscribirse, con evaluaciones periódicas del director en términos de sus necesidades de capacitación y desarrollo - Las evaluaciones de efectividad de la JD identifican cualquier necesidad e capacitación y se llevan a cabo acciones apropiadas para abordarías - Las tendencias de asistencia confirman que se cumple el quórum en todas las reuniones - Los directores aprovechan activamente sus conocimientos, habilidades y experiencia existentes, asistiendo, por ejemplo, a seminarios externos, capacitación sobre gobiemo y foros de la industría - La asignación de nuevos directores incorpora una evaluación de las competencias relevantes - Los friectores son capaces de dar coaching y mentoring a otros miembros de la JD y ejecutivos prospectivos - Los roles y responsabilidades del director se incorporan en la planificación de la sucesión de manera que se identifican las competencias relevantes - Los directores no ejecutivos levan a cabo una evaluación a cabo
4. Cultura de la Junta Directiva	La JD opera y fomenta un ambiente de apertura y transparencia, en el que los directores pueden hacer preguntas fácilmente y las propuestas son desafiadas respetuosamente El presidente establece el tono cultural a través de un liderazgo habil y facilitado Los directores son responsables de establecer relaciones transparentes como colegas con otros miembros de la JD y otros ejecutivos La JD acuerda y documenta los valores centrales y comportamientos relacionados a los que se acogerá; estos valores impulsan elcontenido de las reuniones, los comportamientos de los directores y respaldan los procesos de toma de decisiones de la JD.	Los valores corporativos no se documentan o no están definidos con claridad El presidente no dirige o influye intencionalmente la cultura de la.JD Las minutas de la JD registran solo los resultados de las decisiones El presidente adopta un enfoque de liderazgo jerárquico, imposibilitando las discusiones abiertas	Los valores se discuten y acuerdan con la JD El presidente incentiva interacciones y discusiones abiertas y honestas en la JD Las minutas de la JD se enfocan en las discusiones sosteridas para tomar decisiones clave La Admin interactúa con la JD con un mensaje claro y preciso Las comunicaciones con el negocio se enfocan en la estrategia y se refieren de forma limitada a los valores deseados	Los valores corporativos se acuerdan con la JD y se patrocinan de forma proactiva en la organización El presidente establece el tono de la JD directiva y actúa como modelo a seguir para ella al actuar bajo estos valores La declaración del valor agregado se desciende a travésde la organización Las minutas de la JD capturan la discusión y desafían todas las reuniones de la JD lo evidencia una cultura de diálogo abierto El presidente patrocina las comunicaciones honestas e inista el escalado abierto de los problemas La JD actúa como modelo para las culturas y valores deseado sen la organización	El presidente aboga por una estructura de liderazgo que le permita a la JD trabajar de manera efectiva y colaborativa como equipo La JD acuerda y pone en práctica las declaraciones de valor y los documentos de tono de la JD directiva, luego los comunica a través de la organización El presidente puede definir los pasos efectuados para facilitar un entorno eficaz para la JD e infunde los valores detallados en las declaraciones de valores corporativos Las minutas de la JD documentan que los directores participan con proactividad en las reuniones de la JD lo que contribuye a la discusión y las ideas desafiantes Los directores demuestran activamente los valores corporativos deseados en su participación en la JD y las actividades de apoyo Se implementó una estrategía de comunicación claramente articulada para comunicar los valores corporativos acordados y los comportamientos deseados en toda la empresa La JD trabaja continuamente para modelar y apoyar una cultura que promueve el pensamiento a largo plazo, la disciplina y la responsabilidad La JD alienta una cultura sin sorpresas, elevación rápida de problemas, tolerancia de errores, aprendízaje organizacional y castigo por malversación La JD desarrolla una relación basada en la confianza con altos ejecutivos y directores mediante la participación periódica de altos ejecutivos y directores en un diálogo informal sobre los puntos de referencia de la industria, riesgos sistémicos emergentes y preocupaciones de supervisión El presidente patrocina en toda la JD una cultura basada en la confianza y la trasmite a través del equipode gestión.
5. Operación de la Junta Directiva y análisis crítico	La JD proporciona un foro para debate, consulta y desafío de las decisiones clave que afectan a la empresa . Los directores no ejecutivos proporcionan un nivel riguroso de desafío al resto de los directores . El proceso de toma de decisiones consultivas está	Los principales riesgos y problemas no se escalan a la JD de manera oportuna No existe una declaración deapetito de riesgo disponible, y la JD no determina formalmentelos riesgos que está dispuesta aasumir para lograr su dirección estratégica	Se escalan demasiados riesgos y problemas a la JD Se pueden evidenciar algunoselementos de un apetito deriesgo Se capturan las minutas de la JD No se registra ni monitorea la implementación de	La Admin se responsabiliza porlas o peraciones del negocio, desafiando positivamente las decisiones y actividades proporcionadas por la JD. Esto está documentado en los materiales de la JD La JD establece y aprueba el apetito de riesgo, tolerancia y limites	La gerencia es totalmente responsable ante la JD que brinda supervisión y desafíos detallados y efectivos alas decisiones y acciones de la drini - La JD desafía a la Admin de forma enérgica y reflexiva, discutiendo todas las propuestas estratégicas y los principales problemas operativos, como se evidencia enlos materiales de la JD que muestran que los

Página 6 de 26



	claramente documentado para evidenciar el nivel de desafío proporcionado porla JD.	Las entidades legales no pueden influir en la estrategia Supervisión débil y escrutinio inadecuado de las decisiones degestión realizadas por los directores no ejecutivos y la JD Supervisión limitada de algunas subsidiarias del grupo	acciones resultantes de las reuniones de la JD - La Admin es parcialmente responsable ante la JD - Nivel razonable de desafío proporcionado por la JD	Existe un registro de acciones claras y supervisadas con los propietarios de acciones asignados Se realiza un diálogo continuocon las partes interesadas Existe un buen nivel de desafío documentado en las reuniones de la JD Se obtiene la supervisión de la mayoría de las subsidiarias Los jefes de Al y cumplimientoreportan directamente a la JD o a través del Comité de Auditoria La JD y sus miembros tienen acceso al asesoramientoprofesional	directores no ejecutivos desafían positiva y activamente a la A dmin. - Las minutas, documentos y agendas de la JD evidencian que la JD es responsable de determinar la naturaleza y el alcance de los riesgos significativos que está dispuesto a asumir para lograr sus objetivos estratégicos - Los directores no ejecutivos emprenden un nivel dediscusión y desafío suficiente para la gerencia sobre las decisiones clave - Las minutas de la JD evidencian que se cumplió con el quórum de cada reunión y que se logró un acuerdo mayoritario para las principales decisiones comercialesy estratégicas - La JD leva a cabo un diálogo enfocado en relación contodos los asuntos clave - La JD establece y aprueba el apetito, la tolerancia y los límites del riesgo, los revisa regularmente y los utilizapara evaluar las decisiones estratégicas de manera crítica - La JD asegura que existen procesos rigurosos y sólidos para monitorear el cumplimiento organizacional con la estrategia acordada y el apetito por el riesgo, así comocon todas las leyes y regulaciones aplicables. - La JD garantiza que el profesional de control equilibrala necesidad de una supervisión independiente y unatoma de riesgos sostenible mientras mantiene unavisión integral de los riesgos de la empresa - La JD y sus miembros tienen acceso a asesoramiento profesional a cargo de la Compañía cuando seconsidera necesario para cumplir con sus obligaciones - Los jefes de A), Cumplimiento y Riesgo informandirectamente a la JD - El marco de oblemo es apropiado y
6. Gobierno de riesgo de la Junta Directiva	La JD defiende la cultura de riesgo dentro de la organización respaldada por sufficientes recursos, marcos y políticas Los riesgos se informan de forma independiente a la JD, se discuten abiertamente y se evalúan de manera integral	Los marcos de riesgo, control ygobierno están documentadospero no han sido aprobados poría JD Experiencia de riesgo limitada enlos miembros de la JD La notificación de riesgos a la JDse lleva a cabo de forma ad hoc	Los marcos de riesgo, control ygobierno son operativos pero dealcance limitado con unasupervisión limitada por parte dela JD Se mantiene un registro deriesgos en toda la organización, aunque los requisitos deescalado y el estado de losinformes son inconsistentes entoda la organización Los profesionales del riesgotienen una experiencia adecuada La JD aprobó el apetito deriesgo	Los marcos establecidos deriesgo y gobierno son operativoscon funciones y responsabilidades claramentedefinidas y jerarquias claras Existen comunicaciones abiertasentre la empresa y la JD paraescalar los riesgos y problemasclave Los profesionales de riesgostienen suficiente experiencia y habilidades fuertes para desafiarlas líneas de negocios La JD acordó un apetito deriesgo con revisiones periódicas Los marcos y los procesos deriesgos en operación estánsujetos a revisión periódica Se mantiene un registro deriesgos en toda la organizacióncon una jerarquia y una políticade escalado hacia al JD claras La JD tiene experiencia paradiscutir temas relacionados conel riesgo El riesgo es un elementopermanente en la agenda de laJD	Bil marco de gobierno es apropiado y acordado por IaJD; los riesgos son un elemento permanente de la agenda de la JD La JD prueba los marcos de riesgo y control que serevisan de forma continua. La JD asegura que existen procesos rigurosos y sólidospara monitorear el cumplimiento organizacional con la estrategia acordada y el apetito por el riesgo, así comocon todas las leyes y regulaciones aplicables. La JD establece un comité de riesgo a nivel de JD quela apoya en la función de aprobar el apetito por el riesgo de la organización y supervisar a losprofesionales y la intraestructura de riesgo Se designa a un CRO independiente que tiene estatura y le reporta directamente al Comité de Riesgos de la JD yal CEO; además tiene la autoridad para encontrar el equilibrio apropiado entre la restricción y el apoyo de la asunción de riesgos. El Consejo determina un apetito de riesgo claramente artículado, debidamente relacionado con la estrategiade la empresa, incrustado en toda la empresa y quepermite tomar riesgos Los registros de riesgos se mantienen dentro de la organización con umbrales de informes a la JD claramente definidos y revisiones periódicas La JD directiva tiene acceso al nivel correcto deinformación de riesgo se magnere los principales riesgos La JD tiene sufficiente experiencia para discutir y desafiar todos los temas relacionados con los riesgos principales, el avance estratégico o deproductos, la complejidad y las áreas de desempeño superior La JD leva a cabo una revisión anual de la efectividad del sistema de gestión de riesgos y control intemo de lacompañía informando a los accionistas
7. Generación de informes y gestión de la información por parte de la Junta Directiva	La JD y sus directores son responsables de garantizar que la información que se les proporciona, en términos de forma y contenido es adecuada al proporcionar lo que se necesita para que la JD.	la JD no permite sufficiente análisis y revisión antes de las reuniones - La información gerencial (IG) no incluye indicadores no financieros como riesgo de crédito, factores operativos	Informes periódicos de actividades a la Admin local/entidad legal y a la JD del grupo Se establecieron medidas básicas de rendimiento, pero no sistemáticamente ni se	Las agendas de la JD y los materíales de apoyo se producen y distribuyen de manera oportuna * La IG está enfocada y destaca los principales riesgos y problemas que enfrenta la empresa, utilizando datos	Las agendas de la JD y los materiales de apoyo se producen y distribuyen oportunamente antes de las reuniones, lo que da tiempo suficiente para su revisión e El contenido y la calidad de los documentos es relevante e incluye el nivel de detalle adecuado, es comprensible y facilita la discusión

Página 7 de 26



	cumpla con sus responsabilidades en la toma de decisiones • La información se proporciona a la JD de manera oportuna • La JD evalúa la información de gestión proporcionada • La experiencia externa está disponible cuando se requiere	La cantidad de IG (demasiado, muy poco) no es suficiente para que la JD ejecute responsabilidades	supervisaron regularmente • La IG no se distribuye de manera oportuna	cuantitativos e información cualitativa • La IG está relacionada con el apetito de riesgo acordado por la JD para la organización • Los miembros de la JD tienen acceso a la información y la gestión entre las reuniones formales de la JD	Las necesidades de información se revisan periódicamente y las mejoras se implementan cuando se plantean La IG está disponible entre reuniones, antes de las reuniones y en respuesta a los requisitos La IG se analiza hacia adelante y hacia atrás Los indicadores de riesgo clave complementan los KPI que permiten un vínculo claro entre el riesgo y los objetivos estratégicos Los miembros de la JD están expuestos a un amplio grupo de ejecutivos y empleados, tanto formal como informalmente, obteniendo una visión no filtrada de la empresa
8. Comunicaciones de la Junta Directiva	La comunicación entre la JD, sus subcomités, los directores y otras partes interesadas funciona de manera efectiva Se han establecido coordinaciones para las comunicaciones externas La responsabilidad de gestionar las comunicaciones con cada grupo de partes interesadas es clara e incluye las responsabilidades en caso de crisis La JD garantiza que se completen los reportes obligatorio	No existe una clara estrategia decomunicación: No hay responsabilidad clara opropiedad sobre lascomunicaciones de la JD	Las comunicaciones se llevan acabo de manera ad hoc desde la JD hasta las organizaciones Las comunicaciones escritas sonprecisas y simples Se documenta un marco de comunicación que resume las aprobaciones requeridas	El marco de comunicación se encuentra en funcionamiento y describe el enfoque para diferentes partes interesadas ypara el negocio El presidente asume toda laresponsabilidad de las comunicaciones de la JD Las comunicaciones escritas para el negocio y para las partes interesadas están bien presentadas, son profesionales, precisas y completas Los flujos de información y elenfoque para compartir información se revisan periódicamente Los directores entienden lasfunciones y responsabilidades decada director y comité, lo quepermite una comunicación sólidaentre la JD y los comités Las comunicaciones externasclave están aprobadasadecuadamente	El marco de comunicación se encuentra en funcionamiento y describe el enfoque para diferentes partes interesadas y para el negocio La responsabilidad por las comunicaciones con losgrupos de interés se incorpora en las funciones y responsabilidades de la JD/director Las comunicaciones escritas para el negocio y para laspartes interesadas están bien presentadas, sonprofesionales, precisas y completas Los flujos de información y el enfoque para compartir información y el enfoque para compartir información se revisan periódicamente y se modificansegún sea necesario Los directores entienden las funciones y responsabilidades de cada director y comité lo que permite una comunicación sólida entre la JD y loscomités Los documentos de comunicación a nivel de la JD (ej.los registros de acciones) se comunican constantemente La JD supervisa los requisitos obligatorios depresentación de informes y puede demostrar que dichos informes se han presentado con precisión ypuntualidad La JD escucha las perspectivas de los accionistas ycomunica claramente las posiciones de la JD Las comunicaciones externas clave son aprobadas por la JD, así como las legales / de cumplimiento Los niembros clave de la JD emprenden la capacitación en medios
9. Evaluación de la Junta Directiva	La competencia de la JD colectiva y de los miembros individuales se revisa con regularidad para garantizar que la JD tenga la combinación adecuada dehabilidades, capacidades y experiencia para entregar los resultados correctos a los interesados y que cumpla con todas sus responsabilidades, exploreestrategias para mejorar y decida sobre las acciones a tomar Se implementan planes de remediación para abordar las brechas identificadas.	No se autoevalúa la efectividad de la JD a nivel colectivo y/o individual La efectividad de la JD no se revisa periódicamente de forma independiente	La revisión periódica del desempeño de la JD y sus directores está escrita deacuerdo con sus términos dereferencia y se lleva a cabo una revisión al menos una vez al año. Los resultados de la evaluaciónno están formalizados y las acciones no se implementan deforma activa No existe una evaluación externade la JD	Se realiza una revisión anual dela efectividad de la JD con un componente interno y externo Los resultados de la evaluación de la JD se formalizan en uninforme que se presenta a la JD y se debate abiertamente Las acciones se asignan a los propietarios y se realiza un seguimiento de la implementación Las revisiones formales de la efectividad se extienden a todos los comités de la JD La JD realiza una evaluación externa cada tres años	El Charter de la JD incluyen la necesidad de una evaluación colectiva e individual al menos una vez alaño La evidencia de las evaluaciones anuales está disponible para la JD de forma colectiva y para laspersonas El presidente actúa sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño identificando los puntos fuertes y débiles de la JD El informe anual incluye una declaración del desempeño de la JD, sus comités y los directores Los directores no ejecutivos realizan una evaluación anual de la presidencia Una parte externa realiza una revisión formal al menos cada tres años Los hallazgos de las revisiones se discutten en las reuniones de la JD y se documentan en minutas que incluyen las acciónes acordadas Los planes de remediación están disponibles para abordar cualquier problema que resulte de las evaluaciones La evaluación del desempeño de la JD y la automejora continua es un tema constante en la JD La evaluación comparativa de la eficacia de la JD selleva a cabo en relación con organizaciones similares
10. Estructura de comités de la Junta Directiva	La estructura de comités de la JD es apropiada para la naturaleza del negocio, cubre todas las áreas que la JD considera que requieren un enfoque adicional en particular	La JD no tiene una estructura decomité en operación La delegación de deberes a los comités de la JD sigue sin estarclara y la efectividad es limitada No existe un manual de gobierno	Se establecen comités separados de auditoría, riesgo,nominaciones remuneraciones;sin embargo, todas las partes apropiadas no están representadas	Los comités tienen roles y responsabilidades claramentedéfinidos, la estructura generaldel comité es suficiente para las actividades actuales de laorganización	La estructura y naturaleza de los comités de la JD son apropiadas para la naturaleza de la organización y tiene funciones de control clave (ej. auditoría y riesgo) adecuadamente representadas • La rendición de cuentas está claramente definida entoda la estructura del comité

Página 8 de 26



auditoria, riesgo, nominaciones y remuneración. Los roles y responsabilidades, las líneas de informe y los mecanismos de escalamiento para cada comité están claramente definidos y la forma en queopera cada grupo de trabajo es apropiada.	Los reportes desde el comité a la JD es inconsistente Los comités son demasiado grandes con demasiados asistentes Las funciones y responsabilidades de cada comité no están claramente identificadas ni documentadas	Los términos de referencia del Comité, con las autoridades delegadas y los miembros están documentados v. Los comités están dirigidos por un presidente separado y noejecutivo Los informes desde los comités ala JD son claros, informativos y consistentes Las agendas, actas y documentos de los comités están bien presentados, son exhaustivos y se producen demanera oportuna Los problemas y riesgos de los comités se escalan de manera suficiente y oportuna a la JD Se revisa periódicamente los miembros del Comité	Los mandatos y términos de referencia de los comités, con la autoridad delegada apropiada, las funciones yresponsabilidades y las operaciones del comité, están adecuadamente documentados y se revisan periódicamente Un presidente no ejecutivo dirige los comités Las agendas y las minutas del comité confirman que las responsabilidades de los grupos de trabajo se realizan correctamente La JD entiende la estructura del comité y cuenta con una delineación clara entre las funciones y responsabilidades de la JD y los comités de apoyo Los procesos de escalamiento son operativos entre los comités y la JD, lo que permite que la JD supervise los riesgos y problemas emergentes La membresía de los comités se apropiada en términos de capacidades ejecutivas / directores no ejecutivos y habilidades técnicas relevantes y experiencia El tamaño de los comités es apropiado para la naturaleza del negocio La JD revisa la calidad de los miembros de los comités anualmente Los comités tienen acceso a apoyo técnico cuando es necesario para cubrir temas específicos de la agenda Se establece un comité de riesgos que respalda a la JD en su función de aprobar el apetito de riesgos de la dema la Li grupo de trabajo de auditoria incluye directores no ejecutivos y tiene un Charter acordado por escrito
---	--	--	---

Fuente: Gobierno Corporativo

Por último, de conformidad a la información generada por la plataforma de survey se procedió a tabularla y generar los gráficos para proceder con la generación de resultados, conclusiones, recomendación y planes de mejora, con la finalidad de presentar el informe de resultados de la evaluación 2020 a la Junta Directiva para su aprobación y posterior remisión a la Secretaría del Consejo de Gobierno (Unidad Asesora para la Dirección y Coordinación de la propiedad Accionaria del Estado y de la Gestión de las Instituciones Autónomas).

Resultados

Este informe presenta el resultado de la evaluación periódica del período 2020, recopilada de la información generada por parte de los miembros de Junta Directiva, por lo que a continuación, se muestran los resultados, a saber:



Tabla 2: Resultado de los cuestionarios enviados de la evaluación periódica 2020.

Junta de Protección Social Respuestas a los cuestionarios de la evaluación periódica Período 2020							
Cuestionario	Enviados	Resp	ondidos	No Respondidos			
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje		
Evaluación Junta Directiva	9	9	100%	0	0%		
Componentes Evaluados	Encuestados	Res	Respuesta		itidas		
Componentes Evaluados	Encuestados	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje		
1. Rol y función de la Junta Directiva	9	9	100%	0	0%		
2. Composición de la Junta Directiva	9	8	89%	1	11%		
3. Competencia de la Junta Directiva	9	8	89%	1	11%		
4. Cultura de la Junta Directiva	9	8	89%	1	11%		
5. Operación de la Junta Directiva y análisis crítico	9	8	89%	1	11%		
6. Gobierno de riesgo de la Junta Directiva	9	8	89%	1	11%		
7. Generación de informes y gestión de la							
información por parte de la Junta Directiva	9	8	89%	1	11%		
8. Comunicaciones de la Junta Directiva	9	8	89%	1	11%		
9. Evaluación de la Junta Directiva	9	8	89%	1	11%		
10. Estructura de comités de la Junta Directiva	9	8	89%	1	11%		

Como se puede observar en la tabla 1, del total cuestionarios enviados a los miembros que forman parte de la actual Junta Directiva, se obtuvo una participación del 100% en la evaluación de Junta Directiva, sin embargo, se determinó por componente evaluado que a partir del componente N°2 solamente se contó con la evaluación por parte de ocho miembros de Junta Directiva omitiéndose la evaluación del componente N°2 al N°8 por parte de un miembro.

Por lo que, para este informe se utilizo para el análisis de los resultados ocho de las nueve encuestas iniciales dado que fueron las que se respondieron en forma completa la encuesta, por parte de los miembros de Junta Directiva.

A continuación, se muestran los resultados de cada uno de los componentes evaluados:

2.1 Rol y función de la Junta Directiva:

La percepción de los miembros de Junta Directiva acerca de su rol y su función, brinda que el 50% de los encuestados equivalente a 4, ubican en un nivel de avanzado esta variable. Por cuanto para llegar a ser líder se debe reforzar aspectos hacia una visión y valores para la

Página **10** de **26**





organización bien articulados y documentados, los cuales se deben de revisar y comunicar con regularidad y además en las minutas y agendas se debe documentar que se asignó tiempo suficiente para formular estrategias las cuales requieren ser revisadas de forma anual y fomentar una conexión de los planes a corto plazo para cumplir con la dirección estratégica a largo plazo, mismos que se contemplan por debajo de un nivel avanzado. Aspectos que se identifican como fortalezas de la Junta Directiva por lo que el 50% de los encuestados los ubica como líder en desarrollo de una visión a largo plazo de la estrategia institucional lo que demuestra la responsabilidad colectiva para el éxito a largo plazo de la institución, además tiene claramente definido su rol y función como grupo.

Evaluación de Junta Directiva 2020 Rol y función Líder Avanzado Funcionando 0 Cambiante 0 1 Cantidad

Figura 1: Resultados de la Evaluación periódica general, rol y función de Junta Directiva.

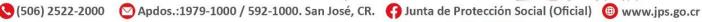
Fuente: Elaboración propia de Planificación Institucional.

2.2 Composición de la Junta Directiva

Con respecto a la composición de la Junta Directiva en términos generales la valoración de este elemento se determina que el 63% de los encuestados que equivale a 5, manifiesta encontrarse como líder, por cuanto las habilidades y experiencias de los directores de Junta Directiva son apropiados en relación a las actividades de la Junta de Protección Social. Se destaca que el liderazgo que mantiene la Junta Directiva permite que se trabaje de forma efectiva, colaborativa y otorgando un balance de experiencias apropiada para el logro de los objetivos propuestos.

Página **11** de **26**











sin embargo, el 25% manifiesta ubicarlo en un nivel de avanzado, el 12% nivel funcionando por lo que se hace necesario establecer una planificación en el proceso de sucesión de los directores y documentarlo.

Figura 2: Resultados de la Evaluación periódica general, composición de la Junta Directiva.



Fuente: Elaboración propia de Planificación Institucional.

2.3 Competencia de la Junta Directiva

La percepción de los miembros de Junta Directiva ubica la competencia que mantienen como máximo órgano en un 63% del total, lo cual equivale a 5 de los miembros en un rango de madurez de líder, debido a que tienen claro sus roles y responsabilidades, los cuales son asumidos de forma proactiva, individual y colectiva asegurando el conocimiento técnico y habilidades profesionales, además del compromiso destacado en la participación de las reuniones, no obstante, el 37% de los encuestados opina que se encuentra en un nivel avanzado; por lo que se sugiere reforzar el conocimiento adecuado en los principios de Gobierno Corporativo así como identificar cualquier necesidad de capacitación y llevar las acciones apropiadas a cabo para abordarlas. Es importante destacar que los directores aprovechan activamente sus conocimientos, habilidades y experiencia tanto para el servicio de la Institución como asistiendo a seminarios externos, capacitación sobre gobierno y foros de industria.

Página 12 de 26



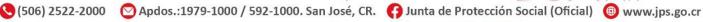








Figura 3: Resultados de la Evaluación periódica, competencia de la Junta Directiva.



2.4 Cultura de la Junta Directiva

El 75% de los encuestados que equivale a 6 de los miembros, ubica la cultura de la Junta Directiva en un nivel de líder en aspectos relacionados al liderazgo hábil y facilitado, el porcentaje restante de los encuestados manifiesta que la Junta Directiva podría mejorar en la proactividad sobre los temas de discusión y las ideas desafiantes con el fin de que quede documentado en las minutas. Otro aspecto donde las opiniones se encuentran divididas corresponden a un ambiente de apertura y transparencia, valores, comportamientos por lo que se recomienda impulsar estos elementos como pilar para fortalecer la toma de decisiones.

Página 13 de 26





Evaluación de Junta Directiva 2020 Cultura de la Junta Directiva Líder Avanzado Funcionando 0 Cambiante 0 Cantidad

Figura 4: Resultados de la Evaluación general, cultura de la Junta Directiva.

2.5 Operación de la Junta Directiva y análisis crítico

En relación con la Operación de la Junta Directiva y análisis crítico, la opinión de los miembros manifiesta un resultado avanzado de un 50%, el 38% lo clasifica como líder con respecto al debate en las decisiones clave que afectan a la institución, el proceso de toma decisiones consultivas documentado y asesoramiento profesional en caso de ser necesario por parte de la institución y el 12% como funcionando, por lo que, se valora la necesidad de reforzar la supervisión y puesta en marcha de los acuerdos tomados por el Máximo Órgano, así como evidenciar en las minutas, agendas la naturaleza y alcance de los riesgos significativos que está dispuesto a asumir para el logro de los objetivos estratégicos. Al respecto se muestran en este documento los planes propuestos.

Página **14** de **26**





Figura 5: Resultados de la Evaluación general, operación de la Junta Directiva y análisis crítico.



2.6 Gobierno de Riesgo de la Junta Directiva

La opinión de los miembros de Junta Directiva para este elemento, resalta que el 50% de los encuestados que equivale a 4 personas, manifiesta que se encuentra en un nivel avanzado debido a que se sugiere reforzar aspectos relacionados al riesgo, informándose de forma independiente para discusión abierta y que se evalúen de forma integral y sean revisados continuamente, y que existan procesos rigurosos y solidos que permitan el monitoreo del cumplimiento acorde a la estrategia de la organización, además de valorar la efectividad en la gestión de riesgos y control interno de la institución. El 25 % de los encuestados lo ubican en un nivel de líder, resaltando que el marco de gobierno es apropiado y acordado por la Junta Directiva, siendo los riesgos un elemento permanente en la agenda y que su participación en la cultura de riesgo de la Junta de Protección Social es respaldada por suficientes recursos, marcos y políticas, el 25% como funcionando. Al respecto se muestran en este documento los planes propuestos.

Página 15 de 26





Figura 6: Resultados de la Evaluación general, gobierno de riesgo de la Junta Directiva.



2.7 Generación de informes y gestión de la información por parte de la Junta Directiva

La percepción de la Junta Directiva en cuanto a esta variable, es que el 50% de los encuestados que equivale a 4 personas, la ubican en un nivel avanzado, dado que para llegar a ser líder se sugiere reforzar el que la información se proporcione a Junta Directiva de manera oportuna y que las agendas, los materiales de apoyo sean distribuidos a los miembros con suficiente tiempo para su revisión, además que la calidad de los documentos mantengan un nivel de detalle adecuado y sean comprensibles para la toma de decisiones. El 38% de los encuestados destaca que se encuentra en un nivel de líder por cuanto el nivel de exigencia y compromiso que mantienen los miembros para garantizar que la información que se les proporciona en términos de forma y contenido sea adecuada para la toma de decisiones, sin embargo, como vimos anteriormente es un aspecto que aún se requiere reforzar. Específicamente en cuanto a la evaluación de la calidad de la información de gestión que se proporciona por parte de la administración se tiene una opinión dividida por parte de los miembros. El 12% lo ubica como funcionando. Al respecto se muestran en este documento los planes propuestos.

Página 16 de 26





Figura 7: Resultados de la Evaluación general, generación de informes y gestión de la información por parte de la Junta Directiva.



2.8 Comunicaciones de la Junta Directiva

En cuanto al elemento de comunicación, un 50% de los encuestados que representa a 4 de los miembros de Junta Directiva opinan que se encuentra en un nivel avanzado por cuanto para llegar a nivel de líder se recomienda establecer mayor coordinación para las comunicaciones externas, gestionar las comunicaciones con cada grupo de partes interesadas de forma más clara y con las responsabilidades en caso de crisis, además ampliar el marco de comunicación que se encuentre en funcionamiento y describa el enfoque para las diferentes partes interesadas. El 38 % manifiesta encontrarse en líder destacando que la Junta Directiva define mecanismos adecuando para garantizar que los informes sean presentados con precisión y puntualidad, el 12% como funcionando. Al respecto se muestran en este documento los planes propuestos.

Página 17 de 26





Figura 8: Resultados de la Evaluación general, Comunicaciones de la Junta Directiva.



2.9 Evaluación de la Junta Directiva

La percepción de la Junta Directiva en cuanto a la evaluación, muestra que un 50% la ubican en un nivel de líder resaltando las competencias individuales y colectivas de los miembros de Junta Directiva, que se revisan con regularidad para que tenga la combinación adecuada de habilidades, capacidades y experiencia a efectos de entregar los resultados correctos a los interesados y cumplir las responsabilidades asignadas, un 38% lo califica como avanzado y un 12% como cambiante, por lo que, se sugiere reforzar los aspectos de establecer anticipadamente los indicadores de desempeño que serán aspectos a evaluar de forma colectiva e individual y la evidencia de las evaluaciones anuales disponible para la Junta Directiva de forma colectiva y para las personas, se implementan planes de mejora para abordar las brechas identificadas, la Junta Directiva se identifica con la auto mejora ya que es un tema constante. Al respecto se muestran en este documento los planes propuestos.

Página 18 de 26





Evaluación de Junta Directiva 2020 Evaluación de la Junta Directiva Líder Avanzado Funcionando 0 Cambiante

Figura 9: Resultados de la Evaluación general, Evaluación de la Junta Directiva.

Cantidad

2.10 Estructura de comités de la Junta Directiva

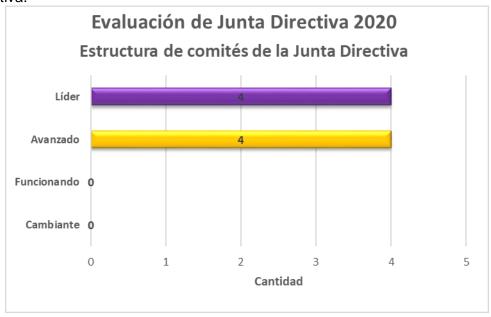
La percepción de la Junta Directiva para este componente, se encuentra en una opinión compartida 50% para líder y avanzado, dado que los roles, responsabilidades, líneas de informe y mecanismos de escalamiento para cada comité están claramente definidos, así como la forma en que opera cada grupo, la estructura y naturaleza de los comités de la Junta Directiva son apropiadas para la naturaleza de la organización y tiene funciones de análisis, monitoreo, control y propuestas de estrategias, además, los comités cuentan con las funciones debidamente documentadas, manifiestan tener una estructura de riesgos apropiada, sin embargo, el restante de los encuestados opina que en cuanto a la a la rendición de cuentas se requiere reforzar de forma que este claramente definida en toda la estructura del comité para que este aspecto avance a un mayor nivel de líder.

Página 19 de 26



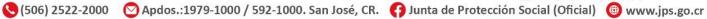


Figura 10: Resultados de la Evaluación general, estructura de comités de la Junta Directiva.



Página 20 de 26











2.11 Análisis general

En síntesis, la evaluación de la Junta Directiva de acuerdo a la encuesta aplicada, se determina que el 49% de los miembros califica como líder la gestión realizada en el periodo concluido en el 2020, un 43% considera que esta en un nivel de avanzado por lo que se sugiere evaluar los diferentes aspectos para mejorar a futuro y tan solo el 7% opina que el desempeño de la Junta Directiva es funcional, el 1% lo ubica en cambiante.

Figura 11: Resultado general de la Evaluación Junta Directiva 2020.



Fuente: Elaboración propia de Planificación Institucional.

Página 21 de 26

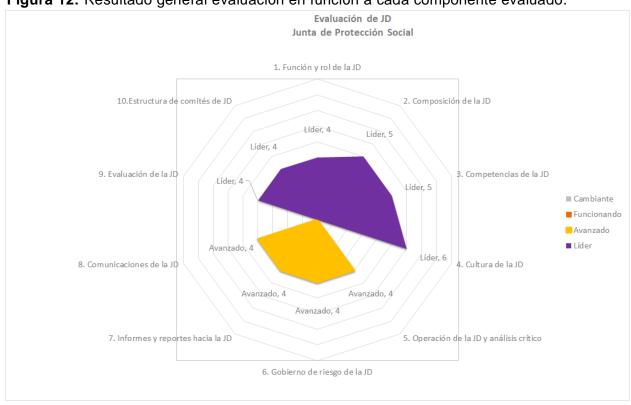






Cumplimiento de la evaluación en función a cada componente.

Figura 12: Resultado general evaluación en función a cada componente evaluado.



Fuente: Elaboración propia de Planificación Institucional.

Tabla 3: Participación porcentual según clave de madurez.

	Participación porcentual según clave de madurez.							
			Promed	io				
Compone	ente	Cambiante	Funcionando	Avanzado	Líder			
1. Funció	n y rol de la JD	0%	0%	50%	50%			
2. Compo	sición de la JD	0%	12%	25%	63%			
3. Compe	tencias de la JD	0%	0%	37%	63%			
4. Cultura	de la JD	0%	0%	25%	75%			
5. Operac	ción de la JD y análisis crítico	0%	12%	50%	38%			
6. Gobier	no de riesgo de la JD	0%	25%	50%	25%			
7. Informe	es y reportes hacia la JD	0%	12%	50%	38%			
8. Comun	icaciones de la JD	0%	12%	50%	38%			
9. Evalua	ción de la JD	12%	0%	38%	50%			
10.Estruc	tura de comités de JD	0%	0%	50%	50%			
			/					

Fuente: Elaboración propia de Planificación Institucional.

Página 22 de 26







2.13 Planes de mejora de la Evaluación Junta Directiva 2020

Producto de la evaluación realizada de conformidad a la percepción de la Junta Directiva se determinó una serie de planes de mejora para cada elemento que lo requirió.

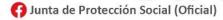
Tabla 4: Planes de mejora de la Evaluación de Junta Directiva 2020.

JUNTA DE PROTECCIÓN SOCIAL AUTOEVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA PLANES DE MEJORA						
ITEM/PREGUNTA	COMENTARIOS	Q° PLANES	PLAN DE MEJORA	PLAZO EN MESES	RESPONSABLE	
1. Rol y función de la Junta Directiva						
	No se muestran					
2. Composición de la Junta Directiva						
	No se muestran					
3. Competencia de la Junta Directiva						
	No se muestran					
I. Cultura de la Junta Directiva						
	No se muestran					
. Operación de la Junta Directiva y análisis crítico						
3.La JD y sus miembros tienen acceso a asesoramiento	Hay que documentar el proceso, La Asesoria Jurídica plazo 1		Generar una capacitación sobre		Marcela Sánchez Quesad	
profesional a cargo de la institución cuando se considera necesario para cumplir con sus obligaciones.	mes	1	aspectos legales de asesoría jurídica a los miembros de JD	1 mes	Asesoría Jurídica	
4.La Gerencia General es responsable ante la JD de la supervisión			Generar un manual de			
y puesta en marcha de los acuerdos tomados por el Maximo	Dar mejor seguimiento a los acuerdos direccionados a la GG,	2	procedimiento para el seguimiento	1 mes	Marilyn Solano Chinchill	
Organo.	Responsable la GG, 1 mes	_	de los acuerdos de JD		Gerencia General	
. Gobierno de riesgo de la Junta Directiva						
-						
1.La JD participa de la cultura de riesgo dentro de la institución respaldada por suficientes recursos, marcos y políticas.	Es un aspecto a mejorar. Dar seguimiento de forma mensual, Responsable CC de Riesgos: 1 mes	3	Incluir como tema de presentación del Comité de Riesgo en la sesión	Mensual	Marilyn Solano Chinchill Gerencia General, Comi	
,,			mensual estratégica		de Riesgo	
	El Comite Corporativo de riesgos hace esta funcion y le				Marilyn Solano Chinchill	
2.La JD aprueba los marcos de riesgo y control que se revisan de	recomienda a la JD las acciones a seguir, Hace falta un mejor	4	Presentar ante la Junta Directiva	Mensual	Gerencia General, Comi	
forma continua.	control sobre los riesgos identificados y las acciones a seguir.		un seguimiento mensual de riesgos		de Riesgo	
	Responsable Comite de Riesgos, 2 meses Debe haber un mejor seguimiento de los riesgos, revisarlos una				Marilyn Solano Chinchill	
4.El marco de gobierno es apropiado y acordado por la JD, donde	vez al mes en una de las sesiones estratégicas. Responsable		Presentar ante la Junta Directiva	Mensual	Gerencia General, Comi	
los riesgos son un elemento permanente de la agenda de la JD.	Comité Corporativo de Riesgos, 1 mes		un seguimiento mensual de riesgos	monoadi	de Riesgo	
5.La JD asegura que existen procesos rigurosos y sólidos para	January Control of the Control of th					
monitorear el cumplimiento organizacional con la estrategia	Hay que trabajar desde la GG más afinando el proceso	6	Generar y presentar en forma mensual la matriz de priorización	Mensual	Marilyn Solano Chinchill Gerencia General, Comi	
acordada y el apetito por el riesgo, así como con todas las leyes y	hay que trabajar desde la 66 mas annando el proceso	•	articulada con riesgos	ivierisuai	de Riesgo	
regulaciones aplicables.			articulada con riesgos		de Mesgo	
. Generación de informes y gestión de la información						
or parte de la Junta Directiva						
2.La información se proporciona a la JD de manera oportuna.	Hay detalles por afinar	7	Revisar la información básica de los asuntos enviados a JD	1 mes	Laura Moraga Varga Secretaria Actas	
All and a second and a last 10 and a second	Algunas veces se envían el mismo día, se debe cumplir con el					
 4. Las agendas de la JD y los materiales de apoyo se producen y distribuyen oportunamente antes de las reuniones, lo que da 	procedimiento establecido para que la documentación sea	8	Revisar el procedimiento para	1 mes	Laura Moraga Varga	
tiempo suficiente para su revisión.	enviada de forma oportuna a las sesiones. Responsable la GG,		ajustarlo a la realidad de actual	Tilles	Secretaria Actas	
<u> </u>	inmediato					
5.El contenido y la calidad de los documentos es relevante e		9	Revisar la información básica de	4	Laura Moraga Varga	
incluye el nivel de detalle adecuado, es comprensible y facilita la discusión.	Hay que afinar detalles	9	los asuntos enviados a JD	1 mes	Secretaria Actas	
. Comunicaciones de la Junta Directiva						
5.El marco de comunicación se encuentra en funcionamiento y describe el enfoque para las diferentes partes interesadas.	Hay que trabajar más en relación con las recomendaciones de Al, Auditorías Externas. Todas las Gerencias	10	Generar un marco de comunicación de los asuntos de JD	3 meses	Comunicación Relaciones Públicas	
. Evaluación de la Junta Directiva						
4.Se establecen anticipadamente indicadores de desempeño que					José Alcázar Romá	
serán los aspectos a evaluar de forma colectiva e individual de la	Se hace necesario afinar este tema	11	Generar cuadro de indicadores	6 meses	Comité PEI	
JD.			Canada un auradianta de la			
5.La evidencia de las evaluaciones anuales, es un documento			Generar un expediente de las evaluaciones anuales de Junta		Planificación Instituciona	
publico y está disponible. (donde se encuentra)	Lo mantiene la Secretaria de Actas y Planificación Institucional	12	Directiva e incorporarlo a la pagina	Anualmente	Secretaría	
pasites y esta disponisie, (donde se efficientia)			web.		Secretaria	
			Publicar las evaluaciones de la JD			
	Mantener evaluación de directivos, para público. En Gerencia	13	en la página Web después de cada	1 mes	Comunicación	
	General. Gerente. Y en plazo 6 meses.		ejercicio		Relaciones Públicas	
0. Estructura de comités de la Junta Directiva						
	No se muestran					
					1111	

Fuente: Elaboración propia de Planificación Institucional.

Página 23 de 26









III. Conclusiones

De la evaluación periódica realizada por los miembros de Junta Directiva se concluye lo siguiente:

- 1. La gestión de la Junta Directiva de acuerdo a la evaluación realizada tiene tendencia mayor a ubicarla en la clave de madurez de líder.
- 2. Se presentaron planes de mejora producto de la evaluación realizada, según percepción de los miembros de Junta Directiva.

IV. Recomendaciones

Se recomienda a la Junta Directiva lo siguiente:

- 1. Aprobar el informe con los planes de mejora y enviar a la instancia externa correspondiente.
- 2. Se solicita a la Presidenta de la Junta Directiva que dé seguimiento a los planes de mejora establecidos en el presente informe.

Por lo anterior, el comité evaluador traslada el informe de resultados con la propuesta de los planes de mejora para su conocimiento y aprobación.



V. Anexos

Anexo 1 Planes de Mejora



086-2021 V03. Anexo 1.Planes de mejora 09



Elaborado por

JIMENEZ MATAMOROS (FIRMA)

SHIRLEY MARCELA Firmado digitalmente por SHIRLEY MARCELA . JIMENEZ MATAMOROS (FIRMA) Fecha: 2021.04.09 14:30:34 -06'00'

Shirley Jiménez Matamoros Profesional 1B en Planificación Planificación Institucional

Revisado por

JOSE MAURICIO ALCAZAR **ROMAN** (FIRMA)

digitalmente por JOSE MAURICIO ALCAZAR ROMAN (FIRMA) Fecha: 2021.04.10 11:18:22 -06'00'

José Alcázar Román Miembro de Junta Directiva Preside Comité evaluador

MARCO ANTONIO BUSTAMANTE **UGALDE** (FIRMA)

Digitally signed by MARCO ANTONIO BUSTAMANTE UGALDE (FIRMA) Date: 2021.04.09 14:59:25 -06'00'

Marco Bustamante Ugalde Planificador Institucional Comité evaluador

ANA MARCELA SANCHEZ QUESADA (FIRMA) Fecha: 2021.04.10 11:30:28-06'00'

Firmado digitalmente por ANA MARCELA SANCHEZ QUESADA (FIRMA)

Marcela Sánchez Quesada Asesora Jurídica Comité evaluador

Página 26 de 26