Manual del buen gobierno corporativo

www.accid.org / www.worldcomplianceassociation.com

16 de junio de 2020

Javier Garaeta y Xavier Subirats

ACCID
Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

Contenido

¿Cuál es el enfoque y qué veremos?

Fundamentos de gobierno corporativo

En esta sección analizaremos el concepto, la importancia y la regulación en materia de gobierno corporativo.

La estructura de gobierno corporativo

En esta sección analizaremos cómo definir la estructura de gobierno corporativo y qué factores regulatorios, estratégicos y operativos se deben tomar en cuenta.

Manual, políticas y reglamentos de gobierno corporativo

En esta sección analizaremos qué es un manual o código de buen gobierno corporativo, qué políticas corporativas se deben definir y cómo estructurar el reglamento de funcionamiento de un órgano de gobierno.

La gestión de las reuniones

En esta sección analizaremos cuál es el proceso que debe seguirse antes, durante y después de una reunión y cómo gestionar reuniones eficientes y dinámicas.

Contenido

¿Cuál es el enfoque y qué veremos?

La evaluación de desempeño de los órganos de gobierno y de sus miembros

En esta sección analizaremos cómo definir un dashboard, qué indicadores clave de desempeño (KPIs) debes considerar y a qué métricas debes poner atención.

Seguimiento de riesgos de gobierno corporativo

En esta sección analizaremos cómo definir un dashboard, qué indicadores clave de riesgo (KRIs) debes considerar en tu modelo de auditoría continua y qué señales de alerta debes estar atento.

Informe de gobierno corporativo

En esta sección analizaremos por qué es importante elaborar periódicamente un Informe de gobierno corporativo y qué debe contener.

Fundamentos
RSC y Gobierno Corporativo

Índice

- **Fundamentos**
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

El buen gobierno no es sino un elemento más de una empresa socialmente responsable.

Cuando analizamos la definición de gobierno corporativo (GC) y establecemos los elementos que la integran, encontramos una relación con la definición de RSC.

"La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones".

Fundamentos
RSC y Gobierno Corporativo

Índice

- **Fundamentos**
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

Una empresa socialmente responsable fundamenta sus valores y compromisos en...

- **Independencia y rigor en su gestión y gobierno.**
- **Responsabilidad** en todas las operaciones y **transparencia hacia sus grupos de interés.**
- Alineamiento de sus objetivos con las demandas de la sociedad.
- Compromiso con la innovación y la mejora continua en sus actuaciones.
- Respeto al medioambiente y respuesta a las inquietudes del entorno social.
- Diálogo y equidad en el establecimiento de las relaciones laborales.
- Comunicación constante para generar confianza en la sociedad.
- Compromiso con los clientes mejorando la relación y atendiendo sus demandas.

Fundamentos

Qué es Buen Gobierno Corporativo

Índice

- **Fundamentos**
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

"Buen gobierno corporativo es aquel que se ejerce de una manera objetivamente correcta, persiguiendo el cumplimiento de los intereses generales, y consiguiendo en un alto grado una buena gestión, alcanzando cotas muy aceptables de transparencia, eficacia, eficiencia, cumplimiento de la legalidad y un alto grado de satisfacción en el ciudadano ".

Guía del buen gobierno corporativo. Elisa Turullols. Ed. Almuzara

Fundamentos

Qué es Buen Gobierno Corporativo

Índice

- **Fundamentos**
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

Todas las organizaciones tienen un modelo de gobierno corporativo. Su calificación como bueno o malo dependerá de cuáles son los elementos y principios que integran el modelo.

Un buen modelo de gobierno corporativo es aquel que establece un modelo de organización y gestión que promueve una cultura ética empresarial.

Eso implica:

- **Transparencia**
- **Legalidad**
- **Participación**
- **Responsabilidad**
- **Consenso**
- **Eficiencia**
- **Eficacia**

Estructura
Qué es y cómo definirla

Índice

- Fundamentos
- **Estructura**
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

La estructura de gobierno corporativo incluye los órganos de gobierno establecidos, sus funciones y composición, así como la dependencia entre los mismos.

Veámoslo con un **ejemplo práctico...**

Somos el responsable de Gobierno Corporativo de un grupo financiero internacional con la sociedad holding en USA y subsidiarias en 6 países de Latam que opera en Banca, Seguros y Valores.

¿Cuál sería el paso a paso que deberíamos seguir en este ejemplo para establecer o mejorar la estructura de gobierno corporativo?

Estructura
Qué es y cómo definirla

Índice

- Fundamentos
- **Estructura**
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

¿Cuál sería el paso a paso que deberíamos seguir en este ejemplo para establecer o mejorar la estructura de gobierno corporativo?

1. Organigrama societario de las entidades que conforman el grupo financiero (datos básicos, accionistas, órganos de gobierno…).
2. Análisis de la actividad.
3. Análisis del modelo de organización y de gestión.
4. La identificación del marco regulatorio aplicable a cada una de las sociedades, con especial atención a la exigencia de órganos de gobierno (Juntas de Accionistas, Juntas Directivas/Consejos de Administración, Comisiones y Comités).
5. Definición de los órganos de gobierno necesarios teniendo en cuenta factores regulatorios, estratégicos y operativos.
6. Definición de las funciones y objetivos de cada órgano de gobierno.
7. Definición de la matriz de competencias y diversidad (ver ejemplo).
8. Definición de la composición: número de miembros, posiciones, roles.

Manual, Políticas y Reglamentos

Qué es y cómo definirla

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- **Manual, políticas y reglamentos**
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

El Código o Manual de Gobierno Corporativo es un documento clave. ¿Por qué?

1. Documenta la estructura de gobierno corporativo que se ha definido
2. Documenta las políticas corporativas que deben seguir los órganos de gobierno, y que serán implementadas en sus reglamentos de funcionamiento.
3. Sería interesante incluir cómo la política de responsabilidad social y los valores corporativos orientan los principios utilizados para la gobernanza de la organización.

Es importante establecer de forma clara el contenido de este código o manual y establecer las relaciones con otros documentos cuyo desarrollo parte del modelo de gobierno corporativo (por ejemplo, manual de cumplimiento o manual de riesgos).

Manual, Políticas y Reglamentos

Manual: qué es y qué debe contener

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- **Manual, políticas y reglamentos**
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

El Código o Manual de Gobierno Corporativo es un documento clave. ¿Por qué?

1. Documenta la estructura de gobierno corporativo que se ha definido
2. Documenta las políticas corporativas que deben seguir los órganos de gobierno, y que serán implementadas en sus reglamentos de funcionamiento.
3. Sería interesante incluir cómo la política de responsabilidad social y los valores corporativos orientan los principios utilizados para la gobernanza de la organización.

Es importante establecer de forma clara el contenido de este código o manual y establecer las relaciones con otros documentos cuyo desarrollo parte del modelo de gobierno corporativo (por ejemplo, manual de cumplimiento o manual de riesgos).

Manual, Políticas y Reglamentos

Políticas: cuáles son y en qué consisten

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- **Manual, políticas y reglamentos**
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

¿Qué políticas corporativas debes definir para el funcionamiento de cada órgano de gobierno?

En estos últimos 2 años he estado involucrado en el desarrollo de la plataforma tecnológica quizás más innovadora que haya actualmente en gobierno corporativo a nivel internacional y, en el marco de mi trabajo en el equipo de producto, he podido ver cómo distintas organizaciones han adoptado las siguientes políticas 15 políticas.

Veamos cada una de ellas…

Gestión de las reuniones

Digitalización de las gestión

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- **Gestión de las reuniones**
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

¿Por qué es importante la digitalización en la gestión de las reuniones?

La crisis actual, sanitaria, social, política y económica, evidencia que la digitalización es un elemento clave dentro de la estrategia corporativa y que, la mayoría de las organizaciones públicas y privadas, están muy lejos de lograr unos niveles aceptables que les permitan operar en situaciones excepcionales.
Si antes era necesario como elemento de eficiencia, ahora es imprescindible como elemento de supervivencia.

- ¿Qué consideraciones previas debo tener para poder abordar un proyecto de digitalización?
- ¿Qué tipo de cultura corporativa?
- ¿Qué metodologías y procesos?
- ¿Cómo me apoyo en tecnología?

Gestión de las reuniones

Consideraciones previas

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- **Gestión de las reuniones**
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

Calendario de reuniones

Al final de cada año, crea un calendario con las reuniones que cada órgano de gobierno tendrá durante el siguiente. Asegúrate de que los miembros que están en más de un comité no tengan reuniones el mismo día.

Cronograma de Trabajo

Ya con las reuniones programadas, asigna a cada una los temas estratégicos, regulatorios u operativos que ya sabes que tendrán que tocar en ciertas fechas o con cierta periodicidad.

Gestión de las reuniones

Qué hacer

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- **Gestión de las reuniones**
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

Antes de la reunión

Define los objetivos, gestiona la logística, envía la convocatoria y define la agenda y establece, para cada punto, la información relacionada.

Durante la reunión

Establece los mecanismos de transmisión y grabación, confirma la fecha y hora, los asistentes y la agenda. A partir de ahí, gestiona el orden, el debate y las resoluciones/acuerdos.

Después de la reunión

Elabora el primer borrador del acta, comunica a los miembros cada versión y los puntos que están listos para revisión y gestiona las firmas.

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Evaluación de desempeño

Qué es un KPI

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- **Evaluación de desempeño (KPIs)**
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

Los KPIs son métricas que permiten sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un órgano de gobierno con el fin de poder tomar decisiones.

El objetivo último de un KPI es ayudar a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de un proceso, en este caso de gobierno corporativo, y de esta forma, poder definir una línea de acción futura.

En mi experiencia los errores que he identificado, relacionados con el establecimiento de métricas en gobierno corporativo, principalmente se centran en:

1. La ausencia de ellas o de una parte de las más importantes.
2. La ausencia de datos en tiempo real.
3. La falta de concreción de cuáles son los valores esperados y qué tipo de decisiones se deben adoptar según los casos.

Evaluación de desempeño

Errores y principales métricas

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- **Evaluación de desempeño (KPIs)**
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

En mi experiencia los errores que he identificado, relacionados con el establecimiento de métricas en gobierno corporativo, principalmente se centran en:

1. La ausencia de ellas o de una parte de las más importantes.
2. La ausencia de datos en tiempo real.
3. La falta de concreción de cuáles son los valores esperados y qué tipo de decisiones se deben adoptar según los casos.

Hemos identificado una serie de KPIs imprescindibles.

Veámoslo con el ejemplo de dashboard…

Evaluación de desempeño

Errores y principales métricas

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- **Evaluación de desempeño (KPIs)**
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- Informe

En el caso de tu organización o en los proyectos en los que has colaborado:

1. ¿Qué otros indicadores son importantes?
2. ¿Cuál ha sido la evolución de los KPIs, en cuanto a entradas y salidas de métricas del modelo? ¿Se han implementado nuevos KPIs en los últimos meses? ¿Qué están aportando?
3. ¿Qué dificultades has tenido en la evaluación y toma de decisiones?

Comparte tu experiencia y así vemos más opciones…

Seguimiento de riesgos

Qué es un KRI

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- **Seguimiento de riesgos (KRIs)**
- Informe

Los KRIs son métricas que permiten identificar señales de alerta, prevenir situaciones de riesgo, y hacer cambios a tiempo para evitar consecuencias reputacionales, económicas o legales.

En cuanto al funcionamiento de los órganos de gobierno, los KRIs revelan fallos en los procesos internos y situaciones de no cumplimiento, para que estés seguro de que todo va como debe y tomes medidas si no es así.

Seguimiento de riesgos
Errores y principales métricas

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- **Seguimiento de riesgos (KRIs)**
- Informe

En mi experiencia los errores que he identificado, relacionados con la identificación y evaluación de riesgos de gobierno corporativo, son los siguientes:

1. Es un modelo reactivo y no preventivo.
2. Es un modelo que no aporta valor porque se centra en pruebas de verificación, preestablecidas y limitadas, del tipo cumple/no cumple, realizadas de forma manual.
3. Es un modelo que identifica situaciones de riesgo únicamente a partir de consideraciones legales y de las políticas o procedimientos internos, no tomando en cuenta las bases teóricas del modelo. Ejemplo: diversidad.
4. Es un modelo descentralizado que no permite tener una visión consolidada a nivel corporativo (organización).

Hemos identificado 12 KRIs imprescindibles. Veámoslo...

Seguimiento de riesgos
Errores y principales métricas

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- **Seguimiento de riesgos (KRIs)**
- Informe

En el caso de tu organización o en los proyectos en los que has colaborado:

1. ¿Qué otros indicadores son importantes?
2. ¿Cuál ha sido la evolución de los KRIs, en cuanto a entradas y salidas de métricas del modelo? ¿Se han implementado nuevos KRIs en los últimos meses? ¿Qué están aportando?

Comparte tu experiencia y así vemos más opciones…

Informe de Gobierno Corporativo

Qué es y por qué es importante

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- **Informe**

En primer lugar, hay que tomar en consideración que la elaboración de una memoria o informe anual de gobierno corporativo, a veces incluido como apartado de un informe de gestión, suele ser una obligación establecida para sociedades cotizadas y extendida a empresas reguladas, principalmente financieras.

En mi opinión, más allá de la obligación legal y del contenido mínimo regulatorio que deba tener el informe, deberíamos tomar este momento del año para realizar una reflexión sobre el modelo y un análisis consolidado de lo que ha sucedido en el año.

Es un error establecer un template rígido que se deba seguir todos los años. Es más correcto establecer un conjunto de temas de mención obligatoria.

Informe de Gobierno Corporativo

Contenido y ejemplos

Índice

- Fundamentos
- Estructura
- Manual, políticas y reglamentos
- Gestión de las reuniones
- Evaluación de desempeño (KPIs)
- Seguimiento de riesgos (KRIs)
- **Informe**

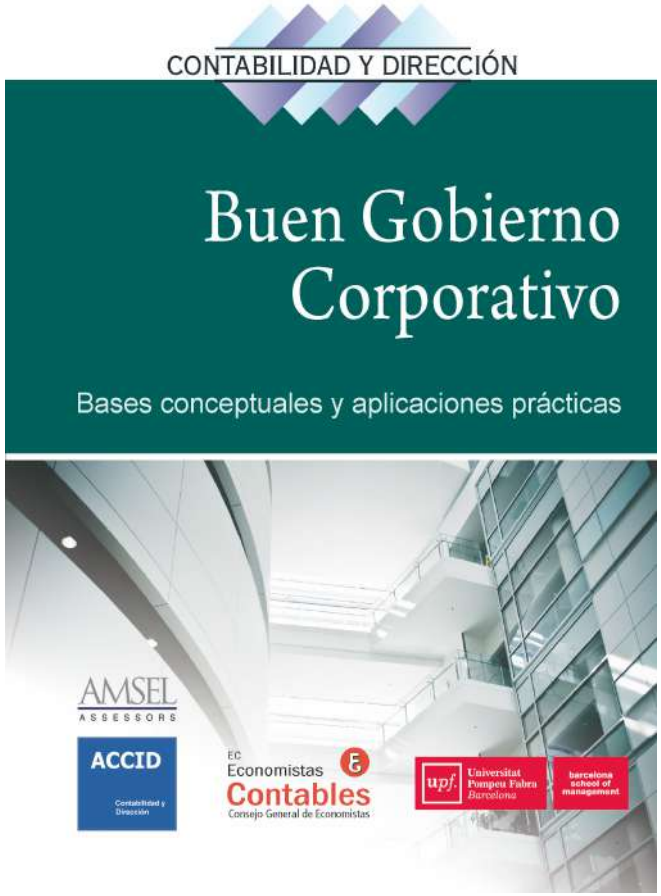
El informe anual debe contener un análisis resumido de los objetivos de cada órgano de gobierno y del cumplimiento de los mismos, así como una descripción de las actividades y de las principales métricas.

Un error muy común es utilizar el informe anual para describir los principios de gobierno corporativo, la estructura, el sistema de control de riesgos y de control interno, etc. En mi opinión, eso debe estar incluido en el Manual de Gobierno Corporativo, tal y como se ha comentado en la sección anterior del Curso.

Hemos identificado 3 ejemplos de buenas prácticas en los informes. Veámoslo…

Funciones, Obstáculos, Propuestas, *Reporting-Board Book* y Tendencias de futuro para el Consejo de Administración

Claves Prácticas
FRANCIS LEFEBVRE
El Buen Gobierno Corporativo en España: claves prácticas para su implantación y seguimiento
Javier Martín Fernández (Coordinador)
Xavier Subirats Alcoverro (Coordinador)
Lorenzo Amor Acedo
Fernando Anaya Martín
Jaime Aneiros Pereira
Eduardo Ferreiro Freire
Carlos Gómez Jara
Charo López Mata
Jaume Menéndez Fernández
Ernesto Mestre García
Javier Monzó Torrecillas
José Antonio Morillo-Velarde del Peso
Basilio Ramírez Pascual
Jesús Rodríguez Márquez
Joaquim Saurina Maspoch


CONTABILIDAD Y DIRECCIÓN
Buen Gobierno Corporativo
Bases conceptuales y aplicaciones prácticas
AMSEL
ASSESSORS
ACCID
EC
Economistas
Contables
Consejo General de Economistas
upf.
Universitat Pompeu Fabra Barcelona
barcelona school of management

MEMENTO PRÁCTICO
FRANCIS LEFEBVRE
Responsabilidad Social Corporativa

Introducción .....

Capítulo 1. El Buen Gobierno Corporativo.....

Capítulo 2. Deberes de los administradores como núcleo central del Buen Gobierno Corporativo.....

Capítulo 3. Régimen de responsabilidad de los administradores ..

Capítulo 4. Situación actual del buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en España.....

Capítulo 5. Un Modelo de Buen Gobierno Corporativo en materia tributaria .....

Capítulo 6. El Buen Gobierno Corporativo en la práctica (I): una visión integradora.....

Capítulo 7. El Buen Gobierno Corporativo en la práctica (II): empresas públicas.....

Capítulo 8. El Buen Gobierno Corporativo en la práctica (III): empresas familiares y PYMES.....

Capítulo 9. Ejemplo de Buen Gobierno Corporativo (I): el caso Bankia.....

Capítulo 10. Ejemplo de Buen Gobierno Corporativo (II): el caso de Correos.....

Anexos .....

Contenidos

- Introducción : Consejos Efectivos que aporten Valor
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

Introducción

Índice

- **Introducción**
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

Objetivo : Evolucionar hacia CdA efectivos que aporten valor

Según Tàpies (2012), los Consejos se pueden clasificar según su orientación en:

a) **Consejos legalistas:** Orientados a cumplir la ley y dedicados básicamente a firmar.

b) **Consejos de control**: Controlan al CEO-Director General exigiéndole la debida rendición de cuentas-*accountability-.*

c) **Consejos efectivos que aportan valor:** Aquellos que aportan valor siendo un foro de buenas e inteligentes preguntas.

Funciones Consejo

Falta de claridad en las funciones del CdA

Índice

- Introducción
- **Funciones Consejo**
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

a) Aprobación de la estrategia y monitorización de la ejecución estratégica.

	Formular	Aprobar	Implementar	Revisar
Consejo de Administración		X		X
Dirección	X		X	

Fuente: Jay Lorsch. Harvard Business School.

Figura 1. Distribución de las responsabilidades relacionadas con la estrategia entre Consejo de Administración y Dirección.

b) Seguimiento del rendimiento-desempeño (*management performance)* y decisiones clave.

c) Sucesión en la Dirección General y Formación Equipo Directivo.

d) *Compliance* , Gestión de Riesgos, Cultura Corporativa, RSC-ESG, Reputación.

e) Evaluación del Consejo.

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Funciones Consejo

Índice

- Introducción
- **Funciones Consejo**
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

Funciones/Tareas	Gobierno	Directivas
Misión y valores	Definir	Implantar
Estrategia	Aprobar	Diseñar / Implantar
Control	Estratégico / Financiero	Estratégico / Financiero / Operativo
Desarrollo institucional	Promover / Aprobar	Promover/ Ejecutar
Desarrollo del talento directivo	Fomentar e implantar en los directivos	Implantar en el resto de la organización
Decisiones de inversión y asignación de recursos	Aprobar	Proponer / Implantar
Fusiones y adquisiciones	Promover / Aprobar	Proponer / Implantar

Obstáculos para el buen funcionamiento y propuestas para superarlos

Obstáculos a superar para conseguir CdA efectivos que aporten valor

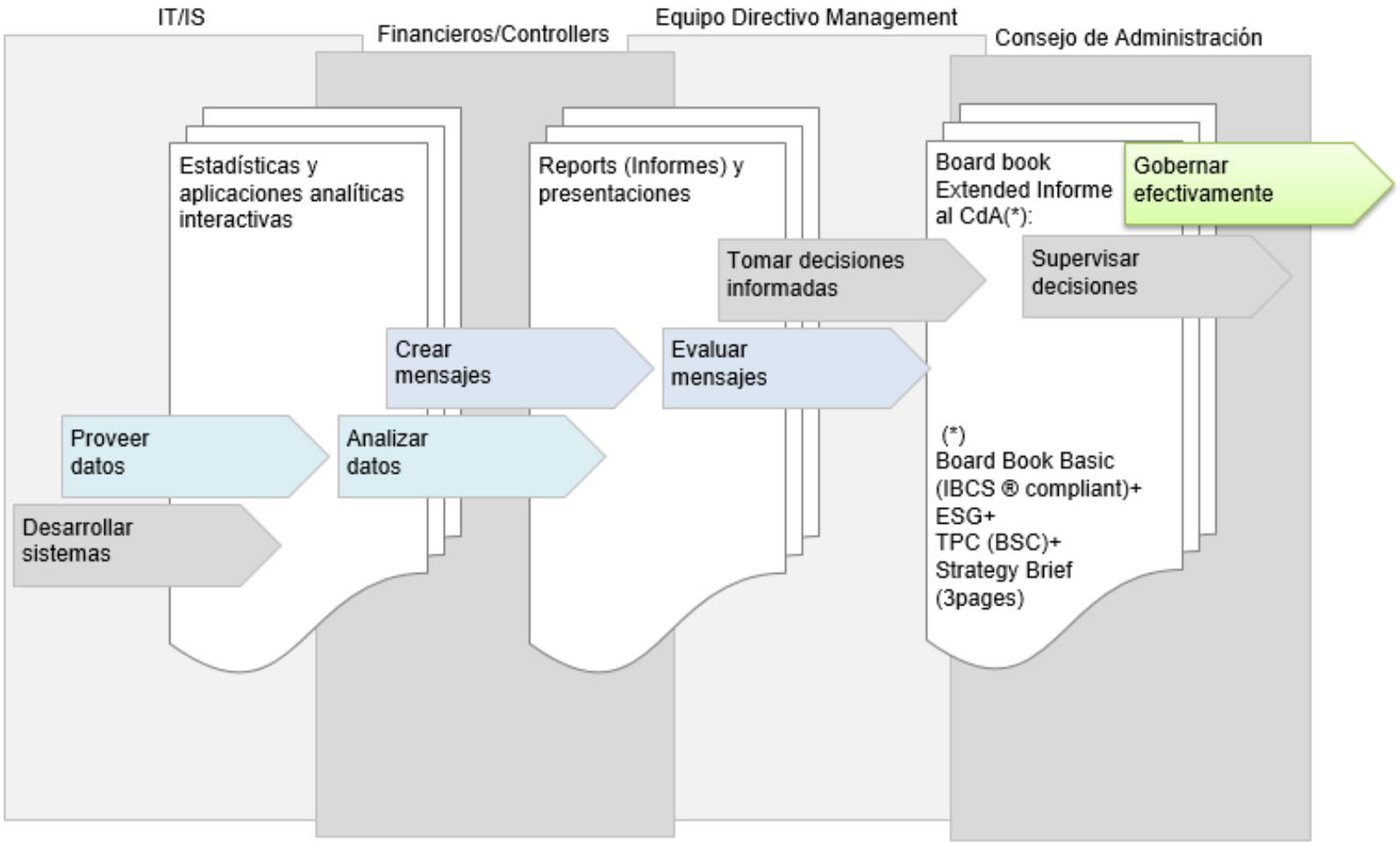
1. Falta de información adecuada	➡	¿Qué información se necesita?
2. Inadecuada estructura	➡	¿Cuál es la estructura adecuada?
3. Falta de claridad en las funciones	➡	Identificarlas, cuáles son y cuáles no son
4. Inadecuada dinámica	➡	¿Cómo conseguir una adecuada dinámica?

Obstáculos para el buen funcionamiento y propuestas para superarlos

Soluciones a obstáculos

1. Falta de información adecuada	➡	BBE = BBB + BSI (IBCS ® + ESG)
2. Inadecuada estructura	➡	Board Refreshment
3. Falta de claridad en las funciones	➡	Agenda que integre los roles + Énfasis estratégica
4. Inadecuada dinámica	➡	Reflexión (aristocrática + socrática)

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
De los datos a decisiones



Fuente : X Subirats a partir de Hichert,R., Faisst, J.

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
ARAR: Modelo

AGENDA	**R**OLES	**A**NALISIS	**R**EPORTING

Fuente : X Subirats

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
ARAR: Modelo

Modelo ARAR: **AGENDA** | **ROLES**

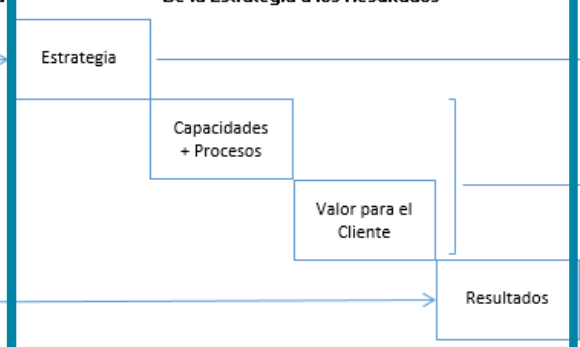
Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Análisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

		Agenda Anual Consejo				**Roles:Funciones Board**
		Retiro Anual de Estrategia				
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C	
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA, IJG, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit	
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4 Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**	

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan

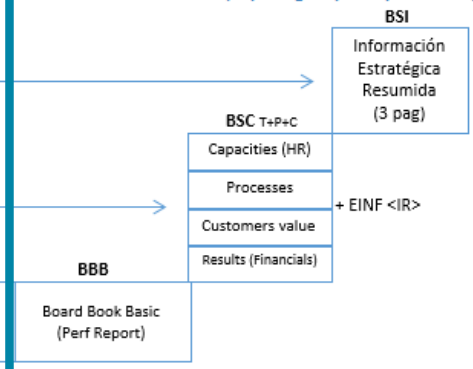
ANALISIS

De la Estrategia a los Resultados



REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
ARAR: Modelo

Modelo ARAR: **AGENDA** **ROLES** **ANALISIS** **REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:**

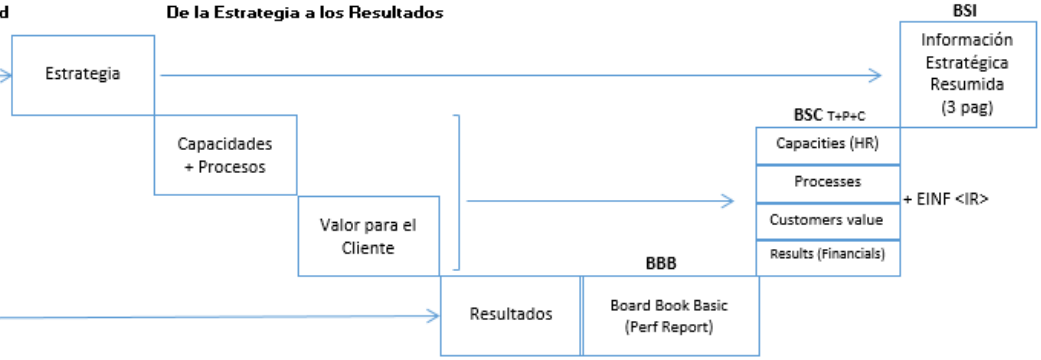
Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Analisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)

		Agenda Anual Consejo				**Roles:Funciones Board**
		Retiro Anual de Estrategia				
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C	
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA, IJG, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit	
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4 Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**	

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan

De la Estrategia a los Resultados



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
ARAR: Modelo

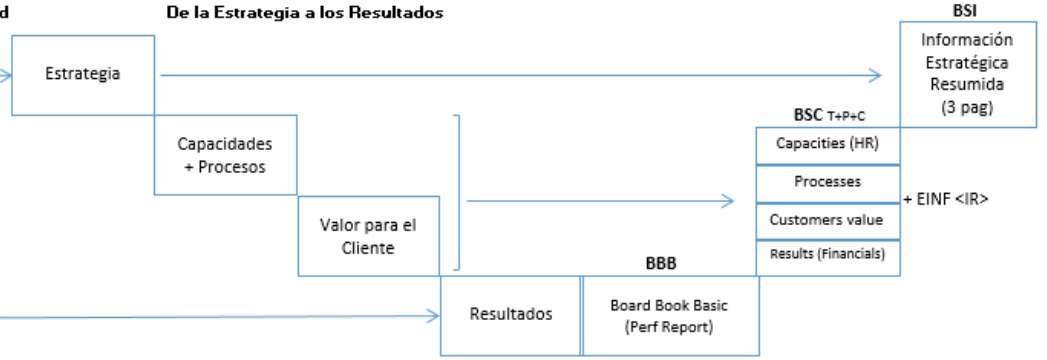
Modelo ARAR: **AGENDA** **ROLES** **ANALISIS** **REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:**

Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Análisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)

Agenda Anual Consejo						**Roles:Funciones Board**	**De la Estrategia a los Resultados**
		Retiro Anual de Estrategia					
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**	
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C		
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**	
Confección CCAA, IJG, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit		
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo	
					Evaluación Consejo	4 Evaluación	
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM	
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**		

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
ARAR: Modelo

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- **Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book***
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

Modelo ARAR: **AGENDA**

Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Anali

Agenda Anual Consejo

		Retiro Anual de Estrategia			
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos
Confección CCAA, IJG, FINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board	
					Evaluación Consejo
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Dicien**

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Agenda anual del Consejo

	Funciones Board			**Agenda Anual Consejo (Twelve-Month Agenda)**			
1	Estrategia			Retiro Anual de Estrategia			
			Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguimiento Ejec. Estrat.
		Seguim. Iniciativas Estrat.				Seguim. Iniciativas Estrat.	
2	Resultados Periódicos (Performance Reports)	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos
		Confección CCAA	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit
3	Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo		Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo direc..	Formación Board	
4	Evaluación						Evaluación Consejo
5	Compliance y ERM	Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Riesgos		Compliance
		Enero-Febrero	**Marzo-Abril**	**Mayo-Junio**	**Julio-Agosto**	**Sept.-Octubre**	**Nov.- Diciembre**

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- **Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book***
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

Funciones (*Board*)		**Agenda Anual (*Twelve-Month Agenda*)**					
1	Estrategia	Retiro Anual de Estrategia					
		Seguimiento			Seguimiento	Seguimiento	
		Seguimiento iniciativas de estrategia				Seguimiento iniciativas de estrategia	
2	Resultados Periódicos (*Performance Reports*)	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos
		Confección Ctas. Anuales, IdG, EINF	Lectura Informe Auditoría	Preparación Junta General		Pre-cierre	*Interim Audit*
3	Sucesión CEO, formación y desarrollo equipo directivo		Formación	Sucesión CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación	
4	Evaluación						Evaluación Consejo
5	*Compliance* y ERM	Revisión Riesgos		*Compliance*	Revisión Riesgos	Ética seguimiento	*Compliance*
		Enero-Febrero	**Marzo-Abril**	**Mayo-Junio**	**Julio-Agosto**	**Sept.-Octubre**	**Nov.-Diciembre**

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Modelo ARAR: **AGENDA** **ROLES** **ANALISIS** **REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:**

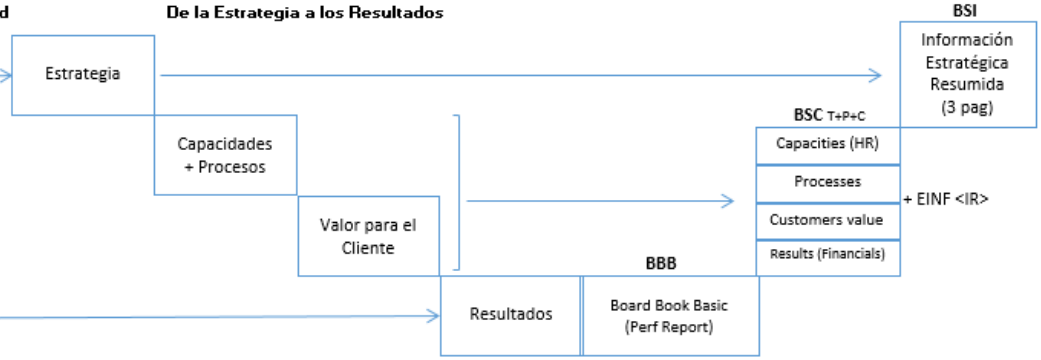
Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Analisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)

Agenda Anual Consejo						**Roles:Funciones Board**
Retiro Anual de Estrategia						
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C	
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA, IdC, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit	
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4 Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**	

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan

De la Estrategia a los Resultados



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

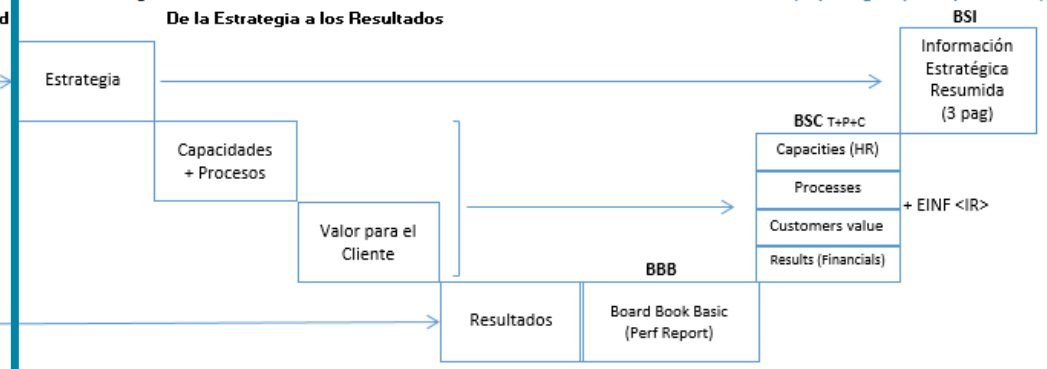
Modelo ARAR: **AGENDA** **ROLES** **ANALISIS** **REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:**

Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Análisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)

		Agenda Anual Consejo				**Roles:Funciones Board**
		Retiro Anual de Estrategia				
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C	
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA, IGC, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit	
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4 Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**	

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

ROLES

lisis y Reporting para el Cd

Roles:Funciones Board

1 **Estrategia**

2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**

3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo

4 Evaluación

5 Compliance, ética y ERM

mbre

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Modelo ARAR: **AGENDA** **ROLES** **ANALISIS** **REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:**

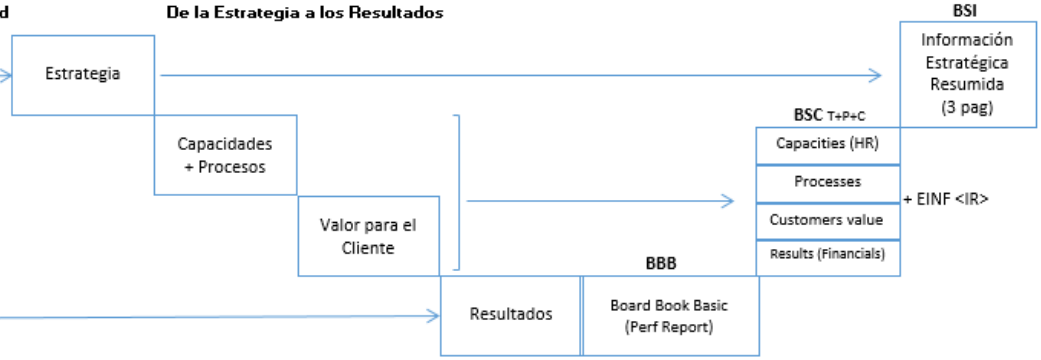
Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Analisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)

Agenda Anual Consejo						**Roles:Funciones Board**
Retiro Anual de Estrategia						
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C	
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA, IdC, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit	
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4 Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**	

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan

De la Estrategia a los Resultados



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Modelo ARAR: **AGENDA** **ROLES**

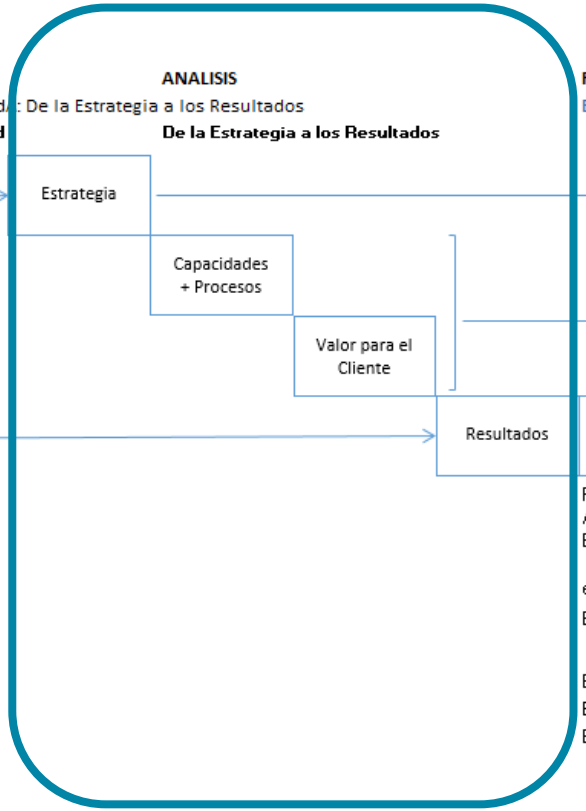
Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Analisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

	Agenda Anual Consejo					**Roles:Funciones Board**
	Retiro Anual de Estrategia					
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C	
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA, IGC, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit	
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4 Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**	

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan

ANALISIS

De la Estrategia a los Resultados



REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)

BSI

Información Estratégica Resumida (3 pag)

BSC T+P+C

Capacities (HR)

Processes

Customers value

Results (Financials)

+ EINF <IR>

BBB

Board Book Basic (Perf Report)

Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

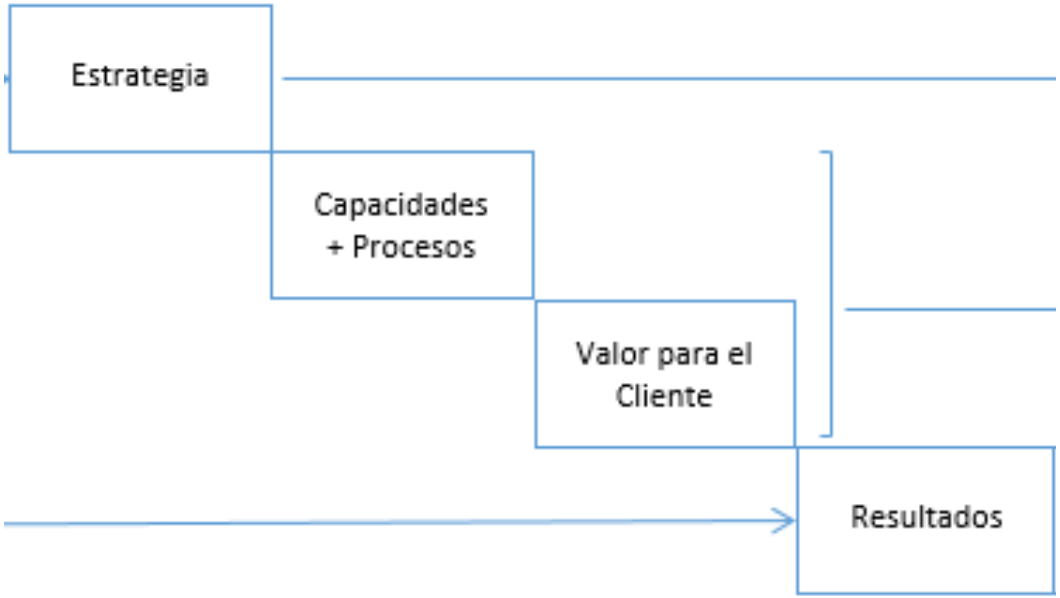
Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- **Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book***
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

ANALISIS

A: De la Estrategia a los Resultados

De la Estrategia a los Resultados



Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Modelo ARAR: **AGENDA** **ROLES** **ANALISIS** **REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:**

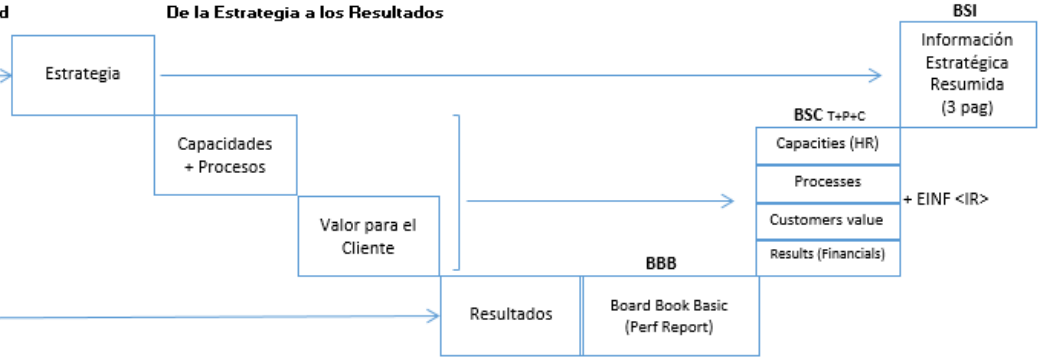
Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Analisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)

Agenda Anual Consejo						**Roles:Funciones Board**
Retiro Anual de Estrategia						
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C	
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**
Confección CCAA, IdC, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit	
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo
					Evaluación Consejo	4 Evaluación
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**	

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan

De la Estrategia a los Resultados



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Modelo ARAR: **AGENDA** **ROLES** **ANALISIS**

Agenda+Roles+Análisis+Reporting Model : Alineando Agenda, Roles, Analisis y Reporting para el CdA: De la Estrategia a los Resultados

Agenda Anual Consejo						**Roles:Funciones Board**	**De la Estrategia a los Resultados**
Retiro Anual de Estrategia							
Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguim. Ejec. Estrat.	Seguim. Iniciativas Estrat.	Seguim Ejec. Estrat.	1 **Estrategia**	Estrategia
T+P+C(**T**raining Team + **P**roceos&Capacidades +**C**lientes) , valor para el)		T+P+C		T+P+C	T+P+C		Capacidades + Procesos
Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	2 **Resultados Periódicos (Performance Reports)**	Valor para el Cliente
Confección CCAA, IdC, EINF	Lectura Informe Auditoria	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit		Resultados
	Formación Board	Sucesion CEO	Desarrollo equipo directivo	Formación Board		3 Sucesión CEO,formación Board y desarrollo equipo directivo	
					Evaluación Consejo	4 Evaluación	
Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Rie	Ética seguimi	Compliance	5 Compliance, ética y ERM	
Enero-Febrero	**Marzo-Abri**	**Mayo-Junio**	**Julio-Ago**	**Sept.-Octu**	**Nov.- Diciembre**		

Subirats , X. , a partir de Palepu, K, Norton y Kaplan

REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)

BSI

Información Estratégica Resumida (3 pag)

BSC T+P+C

- Capacities (HR)
- Processes
- Customers value
- Results (Financials)

+ EINF <IR>

BBB

Board Book Basic (Perf Report)

Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

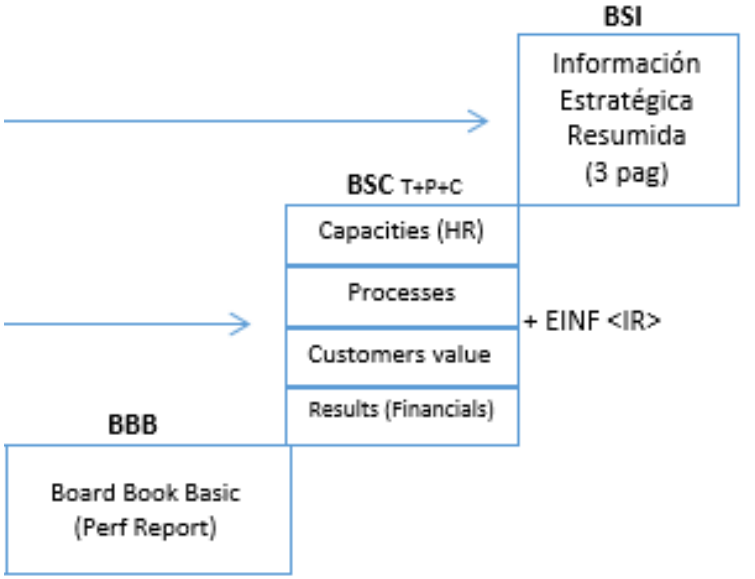
Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- **Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book***
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA)



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- **Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book***
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

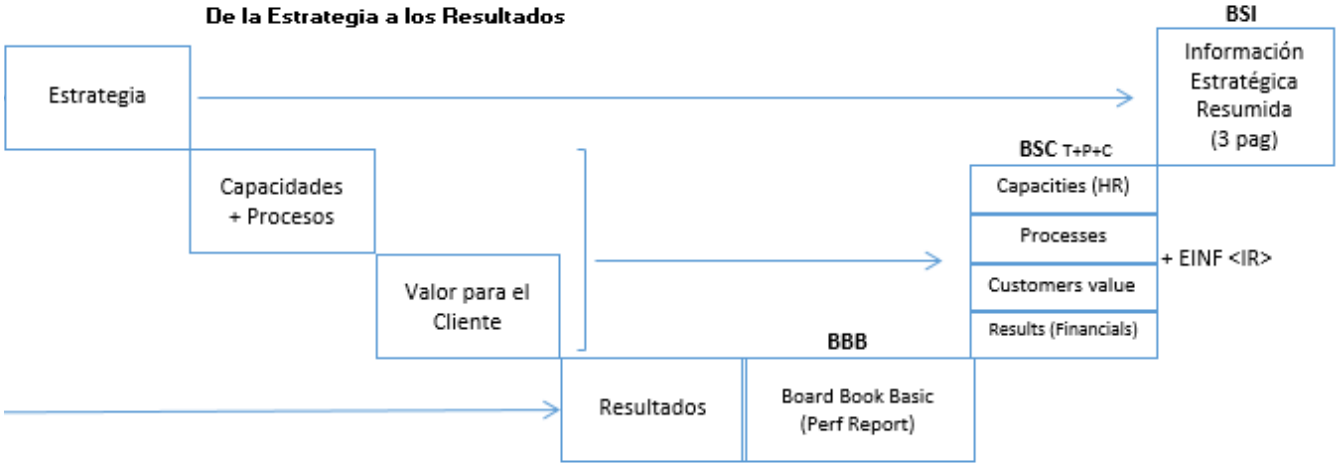
ANALISIS

A: De la Estrategia a los Resultados

De la Estrategia a los Resultados

REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

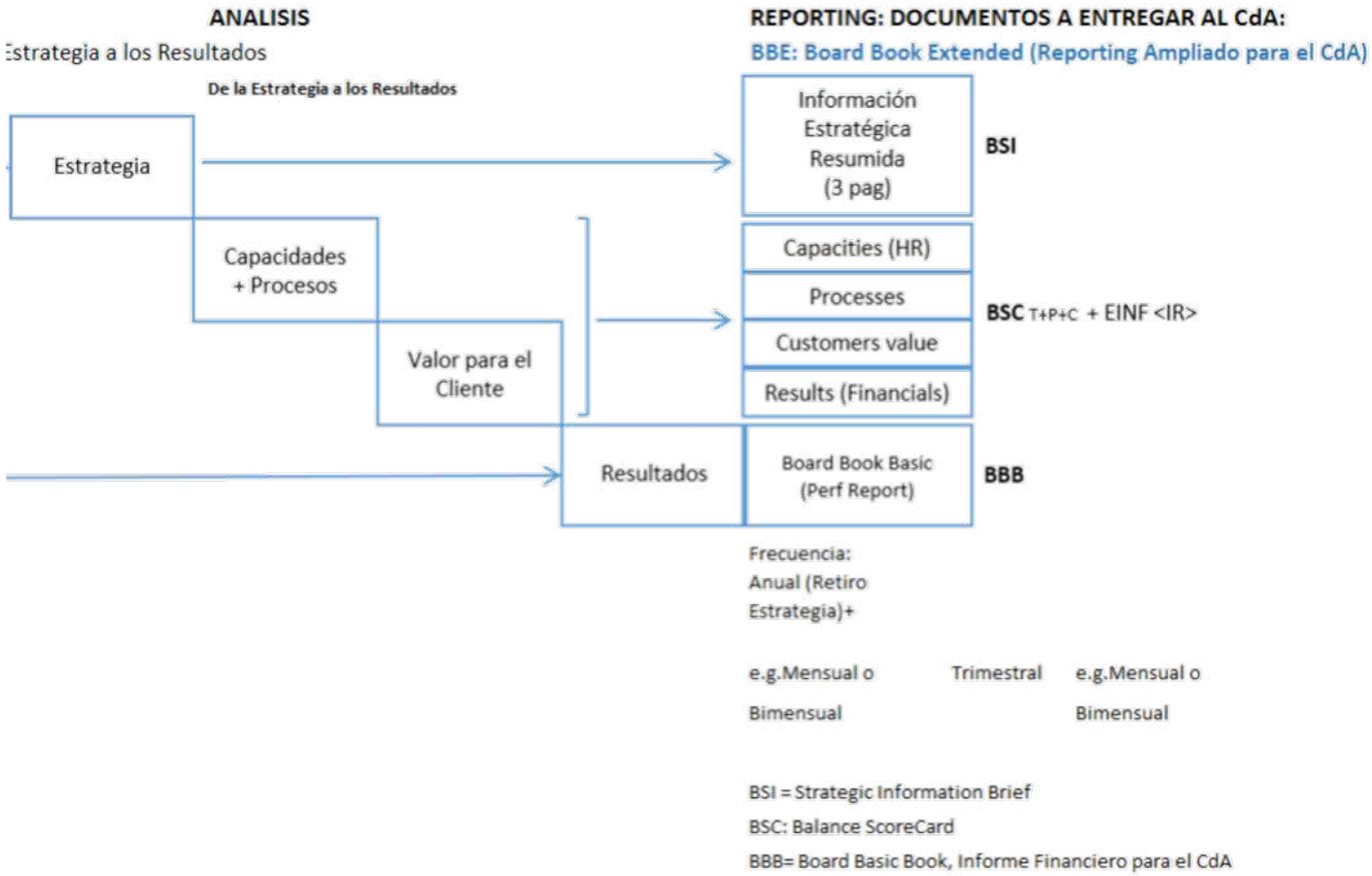
WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- **Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book***
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.



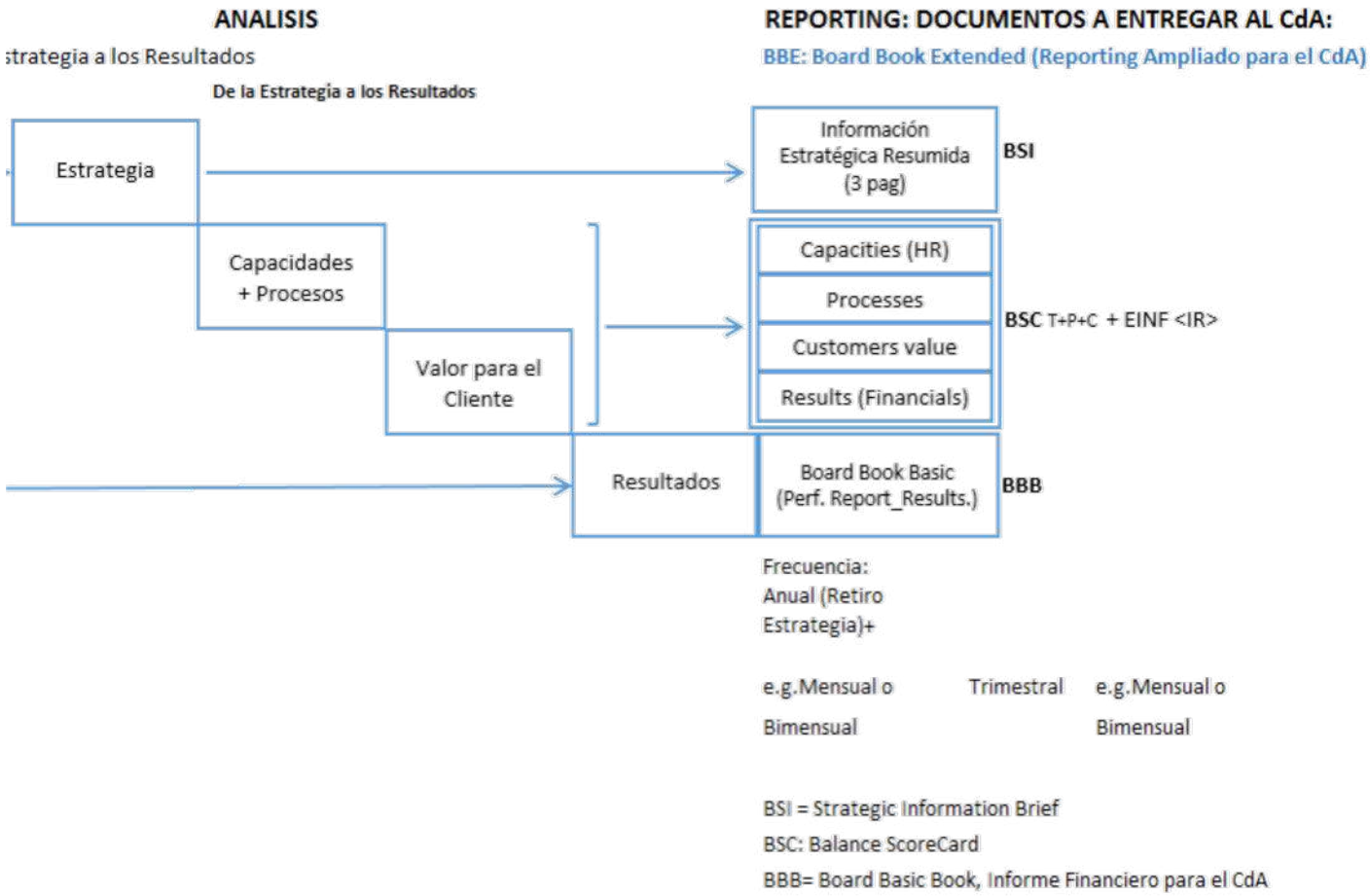
WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- **Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book***
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.



WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

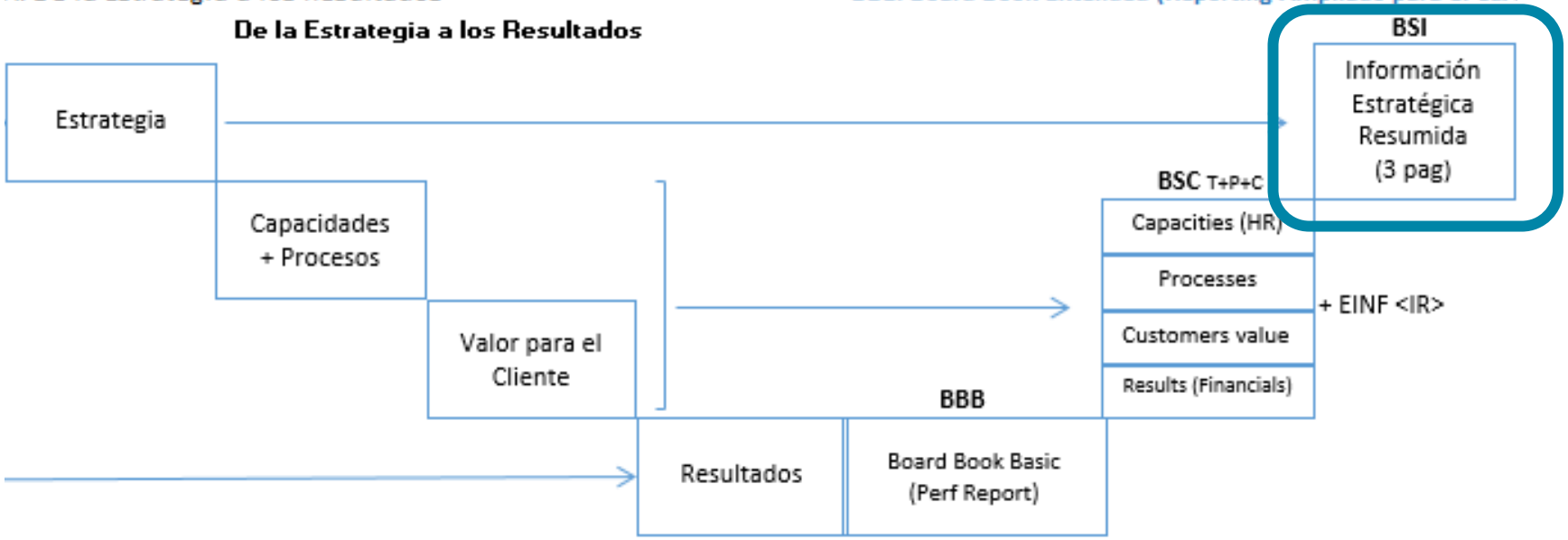
Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Ejemplo de agenda anual del Consejo de Administración

ANALISIS

A: De la Estrategia a los Resultados

REPORTING: DOCUMENTOS A ENTREGAR AL CdA:

BBE: Board Book Extended (Reporting Ampliado para el CdA



Frecuencia:
Anual (Retiro Estrategia)+

e.g.Mensual o Bimensual | Trimestral | e.g.Mensual o Bimensual

BSI = Strategic Information Brief
BSC: Balance ScoreCard
BBB= Board Basic Book, Informe Financiero para el CdA

Propuesta : El Modelo ARAR y el focus en el Reporting. Board Book
Mejora del Reporting: Board Book Ampliado

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- **Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book***
- Actualidad, Tendencias. Conclusiones.

Boardbook ampliado (BBE) añadiendo un resumen de estrategia (Strategic Information Brief) basado en la propuesta del Profesor K. Palepu de Harvard. Sugiere incluir un resumen de estrategia compuesto por:

a) 1 página en la que se responda a las **4 cuestiones** clave para la comprensión de la estrategia:
a.1.- ¿Cuál es la necesidad de nuestro cliente-objetivo y cuál es nuestra solución propuesta para él?
a.2.- ¿Quiénes son nuestros competidores y cómo vamos a superarlos?
a.3.- ¿Qué necesitamos para que nuestra estrategia genere beneficios?
a.4.- ¿Cuál es el plan para mantener nuestra ventaja competitiva o bien, cómo vamos a renovar nuestra estrategia?
b) 1 pàgina para efectuar el seguimiento de cada una de las **iniciativas estratégicas** que se identificaron en la última reunión anual de estrategia (**strategy retreat**).
c) 1 página sobre los cambios, novedades y desarrollos del sector/industria en el que se encuentra la compañía

5.1.2. Uso estándares internacionales de reporting: **IBCS®** ***International Business Communication Standards.***

5.1.3. Incorporación de información sobre **RSC (Responsabilidad Social Corporativa) - ESG** (*Environmental, Social, Governance)*

WORLD® COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Actualidad, Tendencias. Conclusiones. Preguntas y Respuestas

Cinco Consejos prácticos para Consejos de Administración de empresas medianas

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- **Actualidad, Tendencias. Conclusiones.**

5.1.- Cinco Consejos prácticos para Consejos de Administración de empresas medianas

5.2.- Las 5 Ces para la agenda de la próxima década (2021-2030)

5.3.- 5 Inteligencias para Servir en un Consejo de Administración

5.4.- Tax in the Boardroom & Audit in the Boardroom

5.5.- Woman Forward <Actualidad : Modificación CBG CNMV 14 Feb 2020 Finalizó consulta pública>

5.6.- Miniboards

5.7.- Purpose vs. Profit Debate >>
5 Ps : Purpose+Profit+People+Planet+Prosperity

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Actualidad, Tendencias. Conclusiones. Preguntas y Respuestas

Cinco Consejos prácticos para Consejos de Administración de empresas medianas

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- **Actualidad, Tendencias. Conclusiones.**

Número de miembros	De 5 a 8 miembros
Antelación envío información	5 días laborales, mínimo
Puntos relevantes orden del día	5, máximo
Duración de las sesiones	5 horas, máximo
Número de reuniones al año	Mínimo 5 [4 reuniones trimestrales más una reunión monográfica de estrategia (el número adecuado dependerá de cada compañía, contexto y circunstancia)].

Fuente : X Subirats

Actualidad, Tendencias. Conclusiones. Preguntas y Respuestas

Las 5 Ces para la agenda de la próxima década (2021-2030)

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- **Actualidad, Tendencias. Conclusiones.**

1.	**C**ambio tecnológico, transformación digital, Industria 4.0 y nuevos modelos de negocio
2.	**C**ompromiso RSC y seguimiento de los aspectos ambientales, sociales y de BG (ESG)
3.	**C**umplimiento normativo, tributación y gestión de riesgos (especial énfasis en ciberseguridad)
4.	**C**ultura corporativa
5.	**C**uidado de la reputación corporativa y del activismo accionarial

Fuente : X Subirats

Actualidad, Tendencias. Conclusiones. Preguntas y Respuestas

5 inteligencias para servir en un Consejo de Administración

Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- **Actualidad, Tendencias. Conclusiones.**

Financiera	Capacidad de comprensión de los EEFF
Estratégica	Capacidad de ir de la estrategia a los resultados
Relacional	Capacidad para Check and Balance ad Challenge, no para operar
Rol	Capacidad para aportar valor a la deliberación en función de porque fuiste escogido
Cultural	Capacidad para ayudar a crear un ambiente en el que los ejecutivos sientan que pueden encontrar guía y consejo

Fuente: HBR 30 February 2020, Are you ready to serve on a board? , Hesketh, Sellwood-taylor, Mullen

Actualidad, Tendencias. Conclusiones. Preguntas y Respuestas

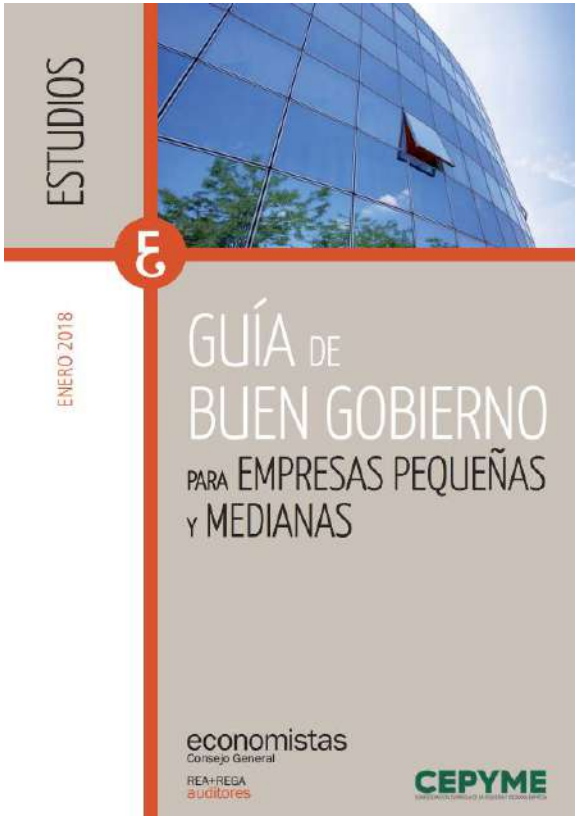
5 Ps para un gobierno corporativo integrador

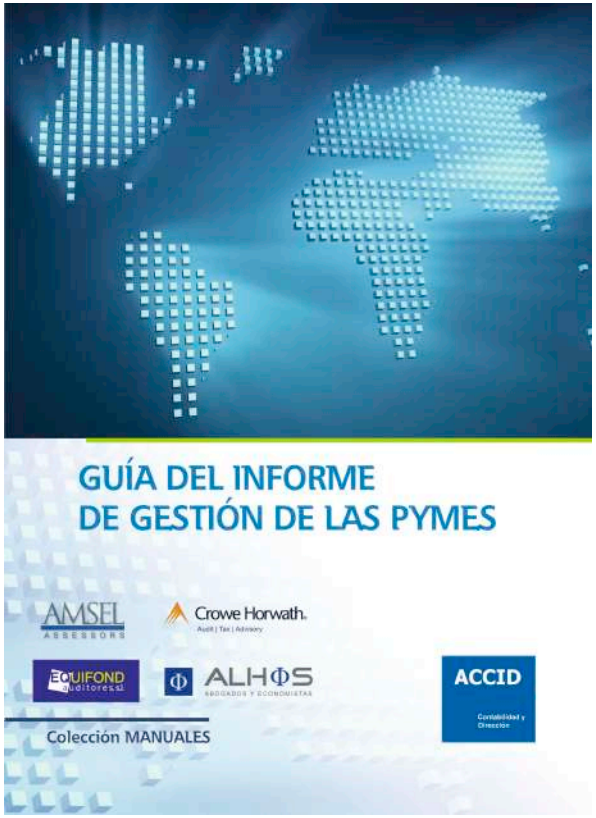
Índice

- Introducción
- Funciones Consejo
- Obstáculos para el buen funcionamiento y Propuestas para superarlos
- Propuesta Reporting : El Modelo ARAR: el foco en el Reporting. *Board Book*
- **Actualidad, Tendencias. Conclusiones.**

Purpose	Propósito , Misión , Raison d'être
Profit	Beneficios
People	Personas
Planet	Planeta
Prosperity	Prosperidad

Fuente: Xavier Subirats (2020)


ESTUDIOS
ENERO 2018
GUÍA DE
BUEN GOBIERNO
PARA EMPRESAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS
economistas
Consejo General
REA+REGA
auditores
CEPYME


GUÍA DEL INFORME
DE GESTIÓN DE LAS PYMES
AMSEL
ASESSORS
Crowe Horwath.
EQUIFOND
ALHOS
ACCID
Colección MANUALES

Herausgeber | Internationaler Controller Verein
Schriftleitung | Steinke/Schulze/Berlin/Stehle/Georg
Green Controlling
Leitfaden für die erfolgreiche Integration ökologischer
Zielsetzungen in Unternehmensplanung und -steuerung
icv
HAUFE.

Agradecimientos / Acknowledgments

IESE	*Argandoña, A., Canals, J., Nueno, P, Rosenberg, M., Tàpies, J.*
HARVARD	*Lorsch, J., Palepu, K.*
ACCID	*Ana, Ismael*
HETIKUS	*Equipo Hetikus*
WCA	*Lucía, Albert*

¡GRACIAS!

WORLD® COMPLIANCE ASSOCIATION

ACCID
Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Javier Garaeta

CEO de Hetikus y Consultor Internacional

jgaraeta@hetikus.com

www.hetikus.es

Xavier Subirats

Socios en AMSEL ASSESSORS

xsubirats@amsel.es

www.amsel.es

https://es.linkedin.com/in/xaviersubirats

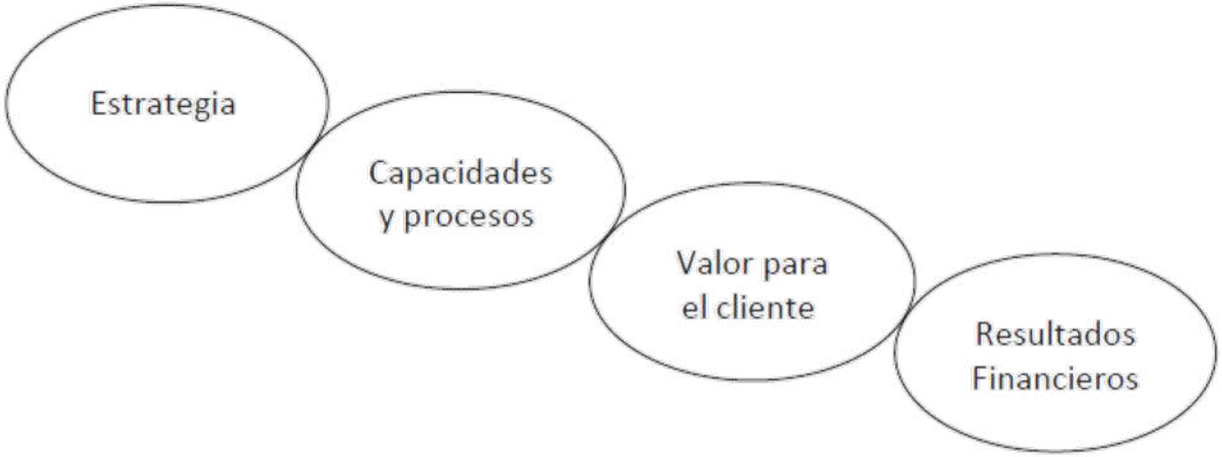
https://www.ibcs.com/consultant/xavier-subirats

HETIKUS

AMSEL ASSESSORS

Recursos adicionales

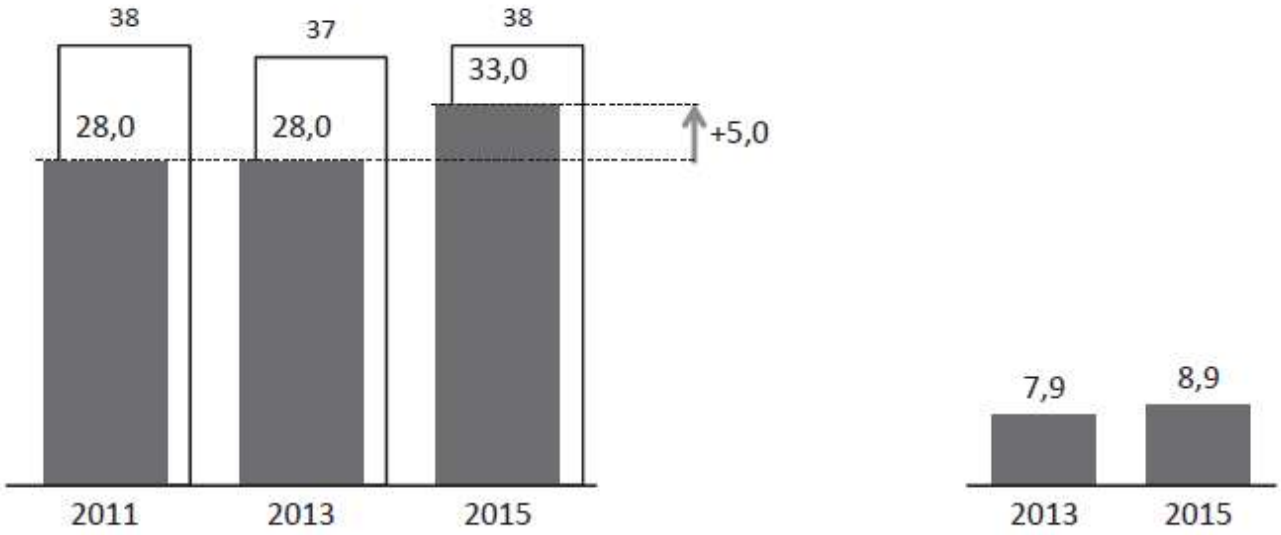
De la estrategia a los beneficios



Fuente: Palepu, Krishna.

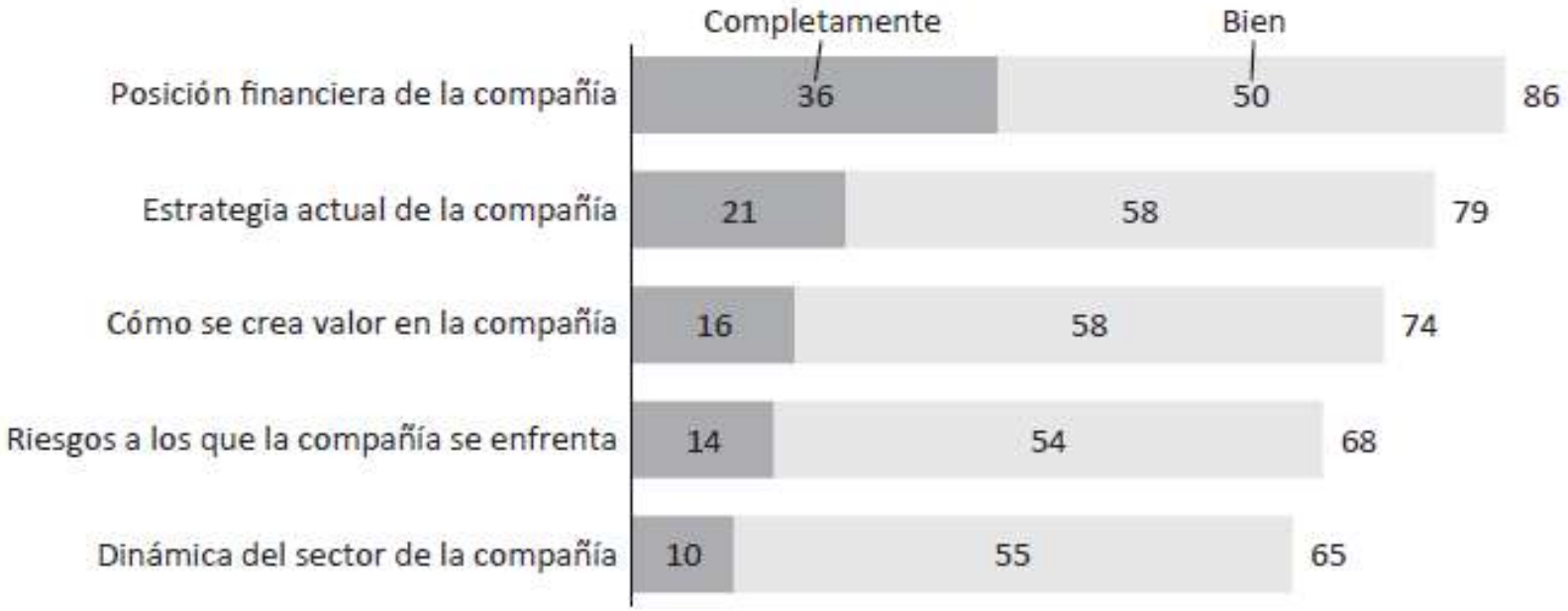
Figura 15. Variación a partir del Balance Score Card desarrollado por Kaplan y Norton en «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review*, January-February 1992.

McKinsey Global Survey : Tiempo dedicado a la estrategia



Fuente: McKinsey. Global Survey 2011-2015.

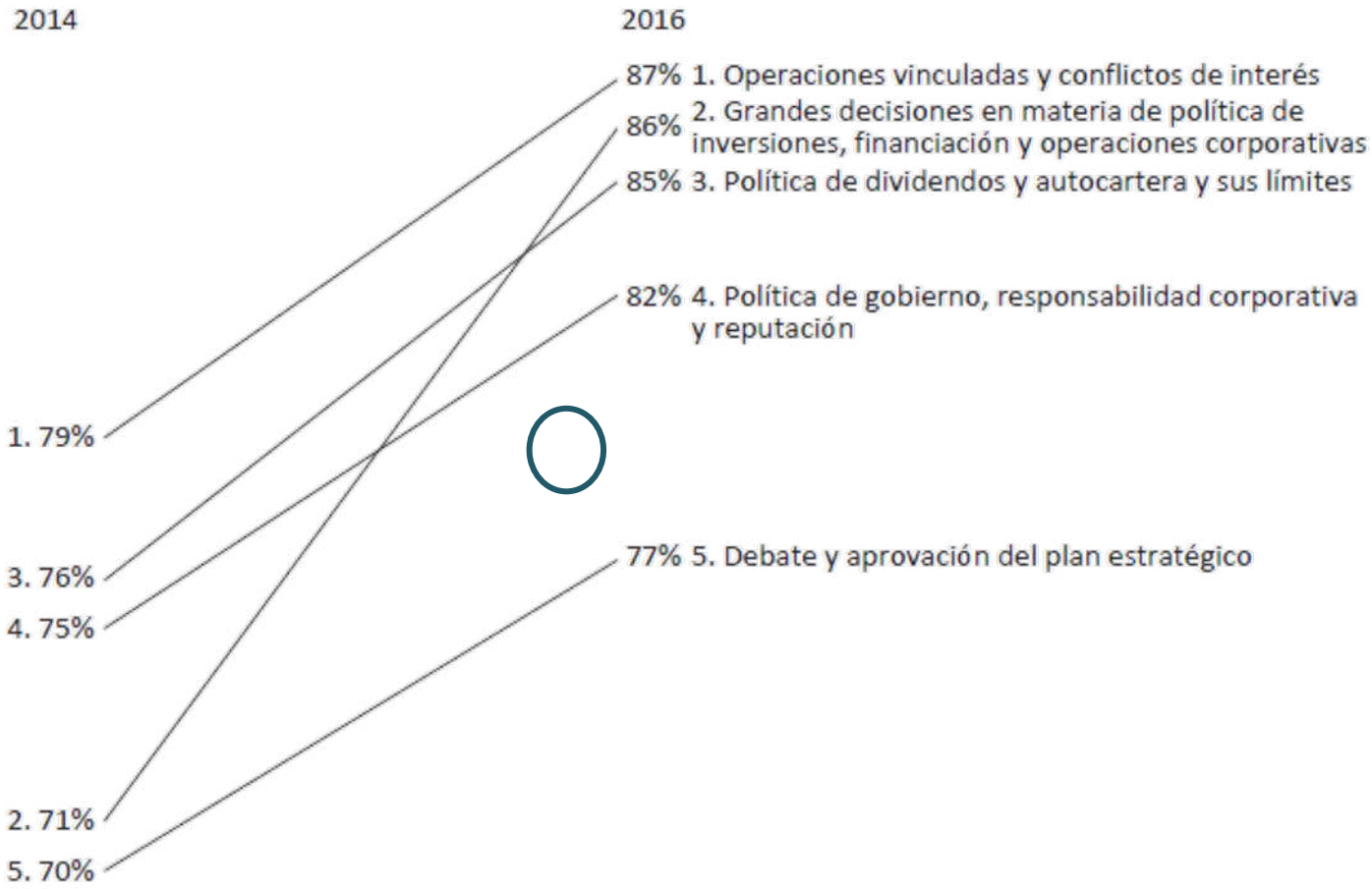
Figura 2. Número de días por año que los consejeros dedican al trabajo del Consejo (gráfico izquierdo), las columnas con color negro indican los días reales y las columnas en blanco, los días considerados ideales. Del total de días reales, el número de días dedicados a aspectos vinculados a la estrategia de la compañía se muestra en el gráfico derecho.



Fuente: McKinsey. Global Survey on governance 2011.

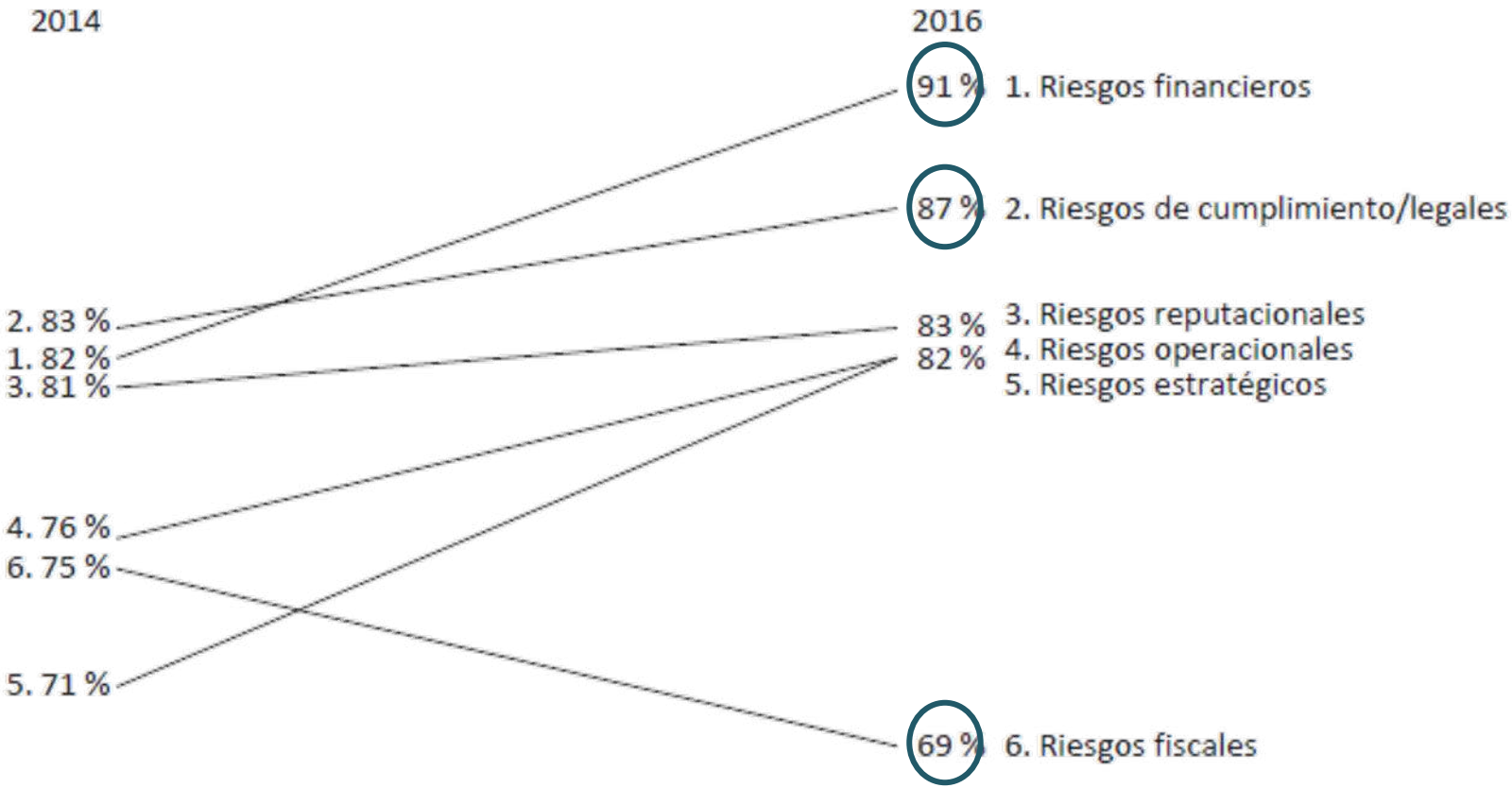
Figura 3. Comprensión por parte del Consejo de las materias relacionadas.

Informe Pwc :Evolución Funciones : Dedicación creciente estrategia



Fuente: Informe PwC. Consejos de Administración de empresas cotizadas españolas, 2014 y 2016.

Figura 4. Valoración del Consejo en el desarrollo de sus principales funciones.



Fuente: Informe PwC. Consejos de administración de empresas cotizadas españolas, 2014 y 2016.

Figura 5. Riesgos más relevantes según el Consejo.

a) Dimensión de los Consejos:

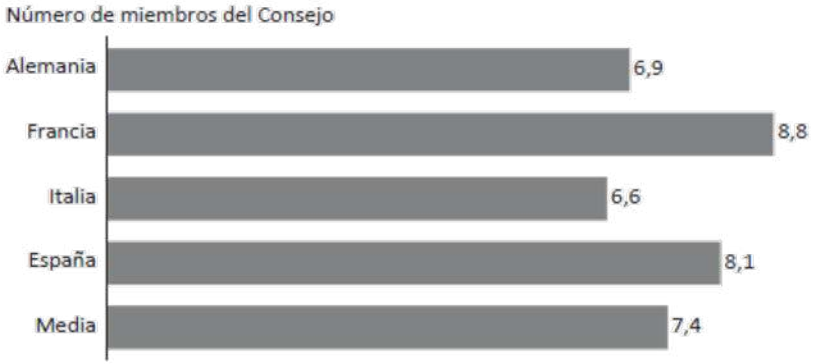


Figura 6. Número de miembros que componen el Consejo por países.

b) Composición de los Consejos:

Composición	Alemania	Francia	Italia	España
Miembros de la familia en representación de la propiedad	1,7	4,5	3,7	5,0
Otros representantes de los accionistas	0,5	0,5	0,6	1,0
Ejecutivos (no miembros de la familia)	1,2	1,0	1,0	0,7
Independientes	3,5	2,8	1,3	1,4
Total	6,9	8,8	6,6	8,1

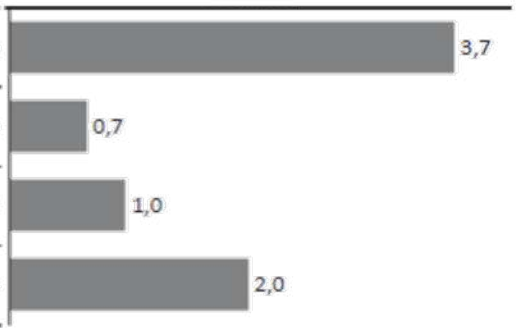


Figura 7. Número de miembros del Consejo por categoría y país.

c) Número de reuniones del Consejo:

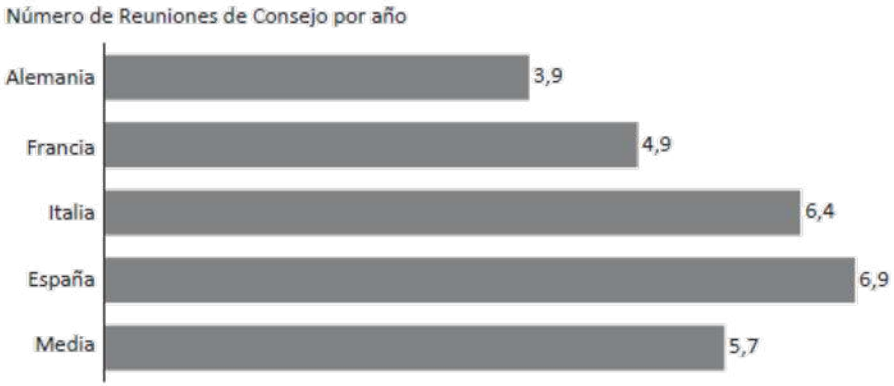


Figura 8. Número de reuniones del Consejo por año en distintos países.

d) Diversidad de género, nacionalidad y procedencia de otros sectores:

Diversidad	Alemania	Francia	Italia	España	Promedio
Mujeres	10%	25%	15%	17%	16%
Extranjeros	11%	0%	4%	8%	8%
Otros sectores	46%	23%	26%	37%	34%

Figura 9. Nivel de diversidad del Consejo por países.

e) Duración de las reuniones:

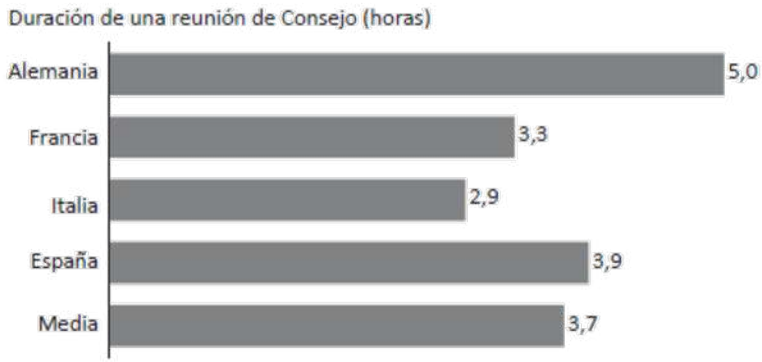


Figura 10. Media (en horas) de duración de las reuniones de Consejo por países.

f) Antelación en la recepción de la información:

Figura 11. Días de antelación en los que los miembros del Consejo reciben la documentación de las reuniones en distintos países.

g) Contenido de la agenda de las reuniones del Consejo:

Contenido	Alemania	Francia	Italia	España	Promedio
Revisión económica y financiera	100%	100%	97%	100%	99%
Capex	86%	100%	97%	96%	95%
Datos de ventas	95%	94%	97%	93%	95%
Competencia, sector y tendencias de los clientes	95%	83%	76%	72%	80%

Figura 12. Contenido de la agenda por países.

h) Tipo de Consejo:

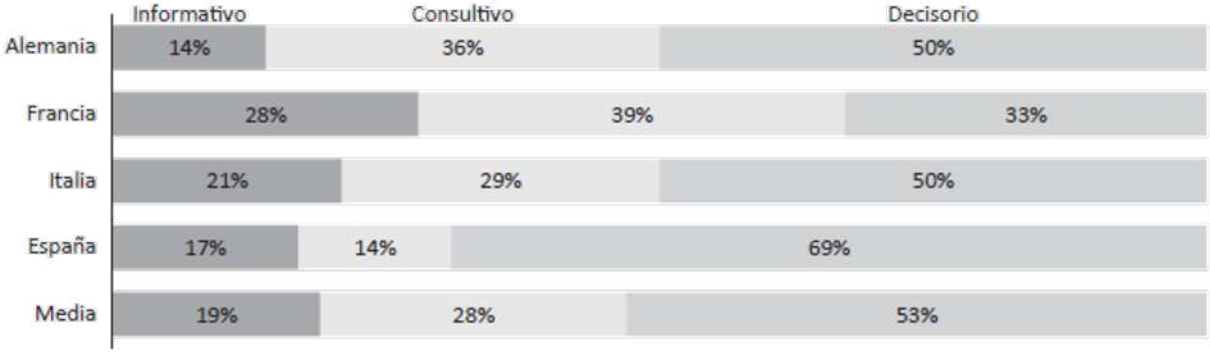


Figura 13. Adjetivo que describe mejor al Consejo por países y media.

Mejora de la composición del Consejo de Administració

1. Diversidad: género, edad, experiencia et al.

2. Externos/independientes, ejecutivos

3. Experiencia sectorial y funcional

Fuente: Informe PwC «Consejos de administración de empresas cotizadas españolas», octava edición, octubre 2017,

Figura 16. Conocimientos y experiencias más valorados en los consejeros.

ACCID

www.accid.org

World Compliance Association

www.worldcomplianceassociation.com

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION