

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“CONSULTORÍA SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN  
LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL (ADES) SANTA MARTA,  
MUNICIPIO DE VICTORIA, DEPARTAMENTO DE CABAÑAS.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**DE LEÓN GRANADOS, DERLIN**

**JIMÉNEZ NUNFIO, NELSON EDGARDO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**OCTUBRE DE 2021**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROÁMERICA.**

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, MSC

SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS, MSC

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, MSC

LIC. CAROLINA CASTRO, MSC

LIC. RAFAEL ANTONIO MIRANDA, MSC

OCTUBRE 2021

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se desarrolla sobre la práctica actual de Gobierno de la Asociación de Desarrollo Económico Social de “Santa Marta” (ADES), y está orientada a proponer un diseño organizacional jerárquico idóneo, gestión integral de riesgos como elementos claves para lograr la sostenibilidad organizacional y la definición de las líneas de interacción de los entes de Gobierno, cuyo propósito será clave para el logro de los objetivos estratégicos que requieren la comunicación de la filosofía a la organización, y transmitir los objetivos institucionales que garanticen el compromiso de todos los niveles con su cumplimiento.

ADES ha implementado prácticas limitadas de Gobierno Corporativo. Sin embargo, como resultado de la investigación se determinaron brechas que requieren atención prioritaria para fortalecer el ambiente de control. En ese sentido se describen los principales iniciativas:

Revisar la estructura organizativa para fortalecer áreas estratégicas y de control de acuerdo a la realidad actual de ADES; diseñar un modelo de Gestión Interna (Semáforos de gestión) que permita establecer prioridades del plan operativo para contribuir al logro de los objetivos estratégicos; crear el Comité Pre-Junta, estableciendo una agenda a tratar sirviendo como un comité de apoyo a la Junta Directiva, esto permitirá fortalecer la comunicación entre las áreas operativas y la dirección; diseñar los descriptores de puestos del personal clave; potenciar la participación e involucramiento de los asociados; potenciar el área de la Formulación y Gestión de Proyectos como área clave en la obtención de recursos financieros y de apoyo técnico; crear el Código de Gobierno Corporativo y Código de Ética; elaborar un plan de sucesión y plan de carrera; diseñar un plan operativo que soporte a la estrategia de ADES, e implementar seguimientos de acuerdos de Junta Directiva.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA .....	1
1.1 Sujeto de estudio.....	1
1.2 Marco Filosófico.....	1
1.3 Estructura organizativa.....	2
1.4. Ubicación Geográfica .....	3
1.5. Oferta de servicios.....	5
1.6. Planteamiento del Problema .....	8
1.6.1. Definición del Problema .....	10
1.6.2. Preguntas de Investigación.....	10
1.7. Justificación y Viabilidad de la Investigación .....	10
1.8. Delimitación de la Investigación.....	12
1.8.1 Cobertura Temporal.....	12
1.8.2 Cobertura Espacial .....	12
1.8.3 Cobertura Económica .....	13
1.9. Objetivos de la investigación.....	14
1.9.1. Objetivo General .....	14
1.9.2. Objetivos Específicos .....	14
1.10. Metodología de la Investigación.....	14
1.10.1. Tipo de Investigación.....	14
1.10.2. Definición del Universo, Población y Muestra .....	15
1.10.3. Fuentes para Obtener Información.....	16
1.10.4. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos: .....	16
1.10.5. Determinación de las Variables e Indicadores. ....	16
1.11. Matriz de Congruencia de Consultoría sobre Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. ....	19
1.12. Matriz Metodológica de la Investigación.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	21
2.1. Concepto de Gobierno Corporativo.....	22
2.2. Hechos Reales de Fraude Corporativo.....	23

2.3. Marco de Referencia Internacional de Gobierno Corporativo. ....	24
2.3.1 OECD- Principios de Gobierno Corporativo. ....	25
2.3.2 Principios de Gobierno Corporativo en Entidades Financieras (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea).....	26
2.3.3 Instituto de Auditores Internos de España - Entorno de Control. Siete Criterios fundamentales. Prácticas de Buen Gobierno.....	30
2.4 Conclusiones sobre los marcos de referencia de Gobierno Corporativo. ....	37
2.5 Trabajo en tiempo de Covid-19.....	39
<b>CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>41</b>
3.1. Diagnóstico de las condiciones filosóficas.....	41
3.2. Junta Directiva. ....	42
3.3. Estructura organizativa claramente definida y comunicada. ....	44
3.4. Políticas de Recursos Humanos alineados a los objetivos institucionales. ....	45
3.5. Sucesión de puestos claves. ....	46
3.6. Asignación de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones. ....	47
3.7. Mecanismos para adaptación y gestión de cambios.....	48
3.8 Resumen del Diagnóstico:.....	49
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO</b> .....	<b>50</b>
4.1 Criterios de evaluación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para generar la propuesta...50	50
4.2 Propuesta para la implementación de prioridades .....	52
4.3 Mapa de ruta para Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.....	58
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>59</b>
5.1. Conclusiones .....	59
5.2 Recomendaciones .....	61
<b>ANEXOS</b> .....	<b>63</b>
Anexo N°.1. Valores y Objetivos Estratégicos. ....	64
Anexo N°.3. Marco Jurídico Aplicable a las Asociaciones sin Fines de Lucro.....	67
Anexo 4 Entrevista a miembros de Junta Directiva y Dirección Ejecutiva .....	68

## INTRODUCCIÓN

El éxito de una organización no solo radica en la estrategia comercial sino también en tener un Gobierno Corporativo al interior de una organización, ya que esto fortalece el ambiente de confianza entre los grupos de interés, lo importante destacar que este concepto incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas incluyendo las asociaciones que es el caso de ADES. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general. En este documento haremos referencia a estos aspectos que permitirán tener un conocimiento claro que hoy en día es parte de la estrategia de las organizaciones a nivel mundial. La actualidad revela la pérdida de confianza pública, generada por los manejos fraudulentos en las organizaciones que han protagonizado escándalos por causa de conflictos de interés; mal uso de información privilegiada, problemas éticos y mala conducta por parte de sus directivas.

En el Capítulo I, se dan a conocer aspectos generales de la compañía, filosofía, principales servicios y su estructura organizativa; de igual manera a través de información proporcionada por ADES, se muestran sus oferta de servicios y principales cooperantes financieros y de apoyo técnico; En el Capítulo II se establece el Marco Teórico de temas relacionados a los conceptos fundamentales de Gobierno Corporativo. En el Capítulo III se elaboró un diagnóstico sobre las condiciones el marco filosófico y la estructura de Gobierno Corporativo actual de ADES, a través del Capítulo IV se brinda la propuesta de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que ADES requiere.

Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones referentes al trabajo las cuales son aspectos esenciales de cada capítulo de la tesis; asimismo se detallan.

## CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Sujeto de estudio

Asociación de Desarrollo Económico Social Santa Marta (ADES), Ubicada en el kilómetro 80 carretera a Sensuntepeque, Colonia San Marcos, Cantón Santa Marta, Municipio de Victoria departamento de Cabañas, El Salvador. Es una institución sin fines de lucro creada el 7 de marzo de 1993 y nació a partir de un Comité de Repobladores de Cabañas para responder a las necesidades de las comunidades repatriadas y repobladas del Cantón Santa Marta, población que se refugió en Honduras durante el conflicto armado de la década de los ochenta. A partir de las condiciones creadas con el primer retorno de repobladores a Santa Marta desde Mesa Grande, Honduras, en octubre de 1987 y las condiciones tras la firma de los Acuerdos de Paz (México, 1992) se abrió la posibilidad de extender el modelo de trabajo educativo y organizativo a nuevas comunidades de Cabañas y otros departamentos del país, mediante el acompañamiento de procesos en formación y comunicación popular, la promoción de agricultura orgánica y sostenible, el respeto al medio ambiente, y la reivindicación de derechos humanos.

### 1.2 Marco Filosófico

#### **Misión:**

*“Promover valores emancipadores que contribuyan en la emergencia de sujetos sociales con capacidad crítica, reflexiva, propositiva y voluntad liberadora que apuesten por una vida plena y de justicia social.”*

#### **Visión:**

*“Ser un espacio armónico y solidario, desde donde se contribuya al fortalecimiento de la participación consciente de las comunidades en la mejora de sus condiciones de vida y en la reivindicación de sus derechos.”*

#### **Valores y objetivos estratégicos:**

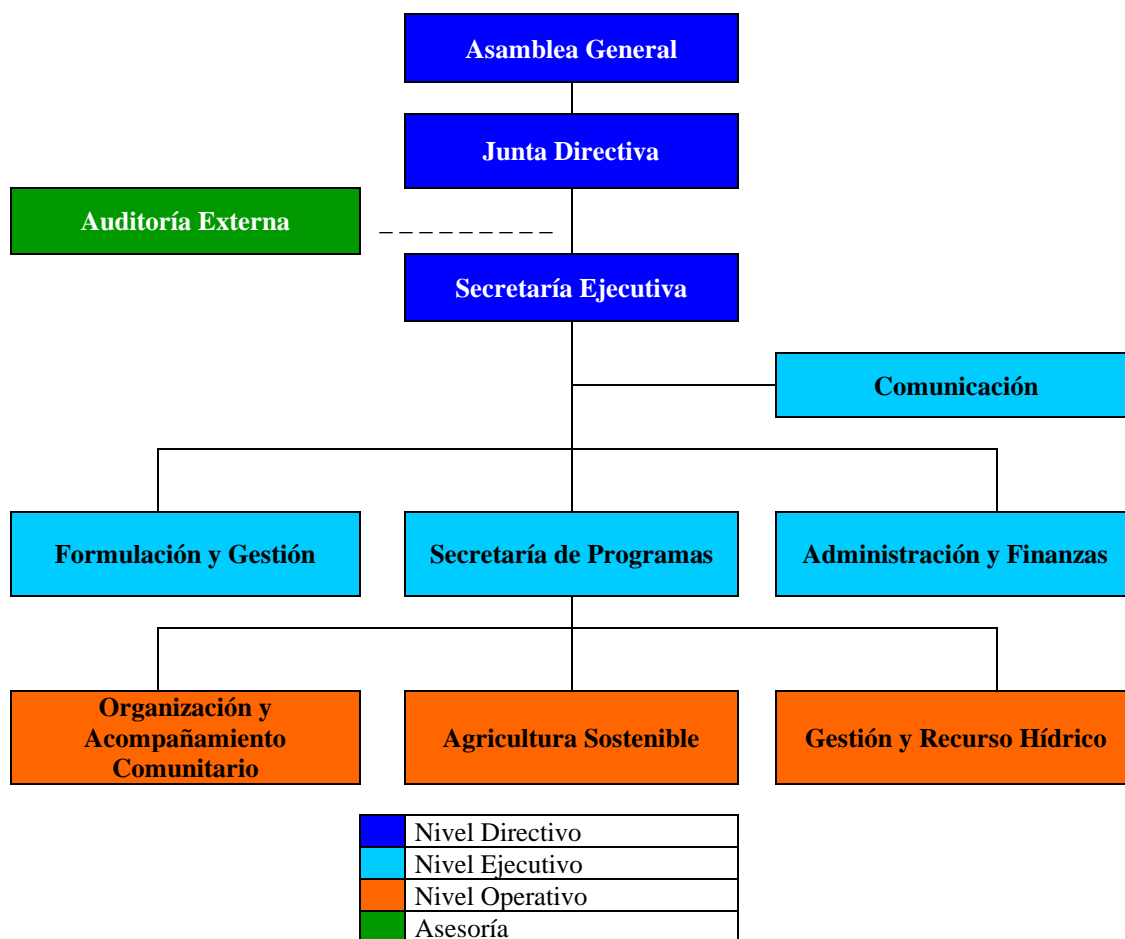
Los principales valores y objetivos estratégicos definidos por ADES se detallan en **Anexo 1**.

---

<sup>1</sup> Plan estratégico 2018, elaborado por ADES, pagina 4.

### 1.3 Estructura organizativa

La organización de ADES está conformada por los niveles: Directivo, Ejecutivo y Operativo.



Fuente: Adaptado de Currículum Vitae y Perfil de ADES. Página 24.

ADES está conformada por 31 miembros. La composición y principales funciones de cada nivel de dirección se resumen a continuación:

#### Nivel Directivo:

Está constituido por el nivel organizacional que tiene la facultad de decidir, comprometer, aceptar y/o suprimir las actividades, transacciones, convenios y toda acción institucional, en apego al cumplimiento con el marco jurídico que es aplicable.

La Junta Directiva está constituida por siete miembros: Presidente; Vicepresidente; Secretario; Tesorero; Síndico; Primer Vocal; Segundo Vocal. El presidente de la Junta Directiva es responsable de la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización, a través de las



unidades operativas. Su compromiso es establecer la estrategia y generar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y políticas generales definidas.

Este nivel está conformado por:

- Asamblea General de Asociados/as.
- Junta Directiva.
- Secretaría Ejecutiva.

#### **Nivel Ejecutivo:**

Los puestos que integran este nivel están sujetos a las disposiciones y requerimientos planteados por el Nivel Directivo. Tienen bajo su responsabilidad coordinar la ejecución de planes y programas aprobados, así como el establecimiento e implantación de estrategias de operación adecuadas a los objetivos y metas organizacionales. En este nivel está conformado por:

- Coordinador de la Unidad de Comunicaciones.
- Coordinador de la Unidad de Formulación y Gestión de Proyectos.
- Secretaría de Programas.
- Coordinador de la Unidad de Administración y Finanzas.

#### **Nivel Operativo:**

El Nivel Operativo está constituido por los técnicos de los programas de trabajo institucional, quienes se encargan de la ejecución de tareas específicas de conformidad con el área de acción en donde se desarrollan sus actividades. Este nivel está conformado por Técnicos/as del Programa:

- Organización y Acompañamiento Comunitario (POAC).
- Agricultura Sostenible (PAS).
- Gestión y Recurso Hídrico (PGRHI)

### **1.4. Ubicación Geográfica**

El departamento de Cabañas pertenece a la zona paracentral de El Salvador y su cabecera departamental es Sensuntepeque, colinda al norte con el departamento de Chalatenango, al noroeste con Honduras, al este con el departamento de San Miguel, al sur con San Vicente, y al oeste con el departamento de Cuscatlán, como se puede apreciar en las figuras 1 y 2.

**Figura 1.** Ubicación geográfica del departamento de Cabañas, El Salvador.



Fuente: tomado de Wikipedia. "Geografía de El Salvador". 25/3/2021.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa\\_de\\_El\\_Salvador#/media/Archivo:Un-el-salvador.png](https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_de_El_Salvador#/media/Archivo:Un-el-salvador.png).

**Figura 2.** Ubicación geográfica del Municipio de Victoria, Departamento de Cabañas, El Salvador.



Fuente: tomado de Wikipedia. "Victoria (El Salvador)". 13/9/2020

[https://es.wikipedia.org/wiki/Victoria\\_\(El\\_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Victoria_(El_Salvador)).

## 1.5. Oferta de servicios

ADES cuenta con el siguiente portafolio de servicios:

1. Proyectos de educación.
2. Proyectos de organización comunitaria.
3. Apoyo a iniciativas de producción.
4. Agricultura.
5. Cooperativismo.
6. Defensa del medio ambiente.
7. Apoyo jurídico.
8. Salud visual y general.
9. Enlaces para la comercialización y proyectos de infraestructura.

De la Memoria de Labores de ADES correspondiente al Período 20217, se han retomado, algunos logros alcanzados en las comunidades de Cabañas y Cuscatlán, los cuales se presentan a continuación. Figuras 3 a la 6.

**Figura 3.** Talleres sobre derechos humanos.



Dirigentes de estructuras organizativas del municipio de Guacotecti recibiendo talleres sobre derechos humanos.

**Figura 4.** Campañas de voluntariado juvenil.



Campaña de limpieza en un riachuelo de la comunidad Santa Marta.

Campañas de voluntariados con jóvenes de la comunidad Santa Marta y La Uvilla en el departamento de Cabañas y Palo Grande en Cuscatlán, permitieron que 237 jóvenes se incorporen en propuestas para resolver problemáticas comunitarias.

**Figura 5.** Asesoramiento técnico a agricultores.



Acompañamiento técnico a agricultores de Cabañas y Cuscatlán, haciendo que más personas apliquen técnicas de conservación de suelo, retención de aguas y metodologías de producción de alimentos de manera orgánica.

**Figura 6.** Programa de becas para jóvenes.

32 jóvenes de comunidades de Cabañas y Cuscatlán han sido becados con el Programa Comunitario de Becas Universitarias “Construyendo Oportunidades, Desarrollando las Capacidades”. Las y los jóvenes estudian en San Salvador y hacen trabajo comunitario los días sábado y domingo en sus comunidades, la elaboración del boletín “Abriendo Brecha” y los cursos de formación de “Escuelas Libres” son algunas de sus responsabilidades.



**Fuente:** Figuras 3 a la 6 adoptadas de Memoria de Labores de ADES, del período 2017, página 12 y 13.

Los procesos y proyectos de mayor relevancia desarrollados en el área educativa:

- Nivelación académica y titulación universitaria de 36 maestros populares, de la Universidad de El Salvador (UES) y de la Universidad Luterana Salvadoreña (ULS).
- Gestión y asignación de 36 plazas a las escuelas populares, por el Ministerio de Educación.
- Ampliación de cobertura educativa desde la educación inicial hasta el Bachillerato General.
- Ampliación de la infraestructura educativa para educación inicial, parvularia y Bachillerato.

- Construcción de infraestructura y equipamiento de centros de computación, biblioteca y laboratorio de ciencias naturales en el Centro Escolar de Santa Marta.
- Infraestructura educativa en escuelas de San Felipe, El Rodeo, El Zapote y San Gregorio.
- Adaptación curricular desde educación inicial hasta el segundo ciclo de educación básica.
- Gestión de becas para 100 jóvenes de Santa Marta, en centros educativos de El Salvador.
- Gestión de becas en países como: Cuba, Venezuela, Japón y Costa Rica.
- Realización de Escuelas de Verano en Santa Marta, Sensuntepeque, San Pedro e Ilobasco.
- El desarrollo de procesos de formación de liderazgo comunitario, durante los últimos cuatro años, de esos procesos, ha desarrollado cursos sobre de masculinidades.

En cuanto al aspecto organizativo reivindicativo que ADES ha impulsado a nivel local:

- Expresiones juveniles como Radio Victoria.
- Asociación Comité contra el SIDA (COCOSI).
- Unión de Jóvenes Monseñor Romero.
- Grupo Rebelión; y
- Grupo de estudiantes organizados, grupos artísticos y deportivos.

El detalle del financiamiento y objetivos de los principales proyectos se detalla en **Anexo N°.2**.

#### **Cooperantes:**

Entre las organizaciones nacionales que han brindado apoyo técnico y financiero destacan:

- Concertación Educativa de El Salvador.
- Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y El Desarrollo (REDES).
- Universidad de El Salvador (UES), Universidad Luterana Salvadoreña (ULS).
- Fundación de Educación Popular (CIAZO).

Las organizaciones internacionales y cooperantes que han apoyado con asistencia técnica y financiera el trabajo de ADES son las siguientes:

- Comunidades para el Desarrollo Alternativo (COCODA).
- Servicio Judío Americano Mundial (TACOMA PARK).
- Servicio Jesuita para el Desarrollo, (AJWS).
- Manos Unidas de España.
- Educación Sin Fronteras (ESF).
- Paz y Solidaridad (P y S).

- Manos Unidas.
- ENTREPUEBLOS.
- DKA.
- H3000.
- Solidaridad Internacional (SI).
- Ingeniería Sin Frontera (ISF).
- Federación Luterana Mundial.
- TROCAIRE.
- Colegio de Periodistas de Cataluña.

ADES como cuerpo social organizado tiene su origen en las Comunidades Eclesiales de Base (CEBES), organizaciones nacionales y de diversos países como: Iglesia Luterana Salvadoreña, Iglesia Bautista Emmanuel, Iglesia Episcopal de El Salvador, Iglesia Anglicana Salvadoreña, Arzobispado de San Salvador, CARITAS de El Salvador, Iglesia Anglicana de Canadá, Iglesia Unida de Canadá e Iglesia Presbiteriana, Iglesia Dumbarton, Iglesia Unitariana de Maryland.

ADES da cumplimiento al marco jurídico específico aplicables a las asociaciones sin fines de lucro, el cual se detalla en **Anexo 3**.

### **1.6. Planteamiento del Problema**

El Gobierno Corporativo de ADES ha incorporado buenas prácticas limitadas que no responden a la realidad actual de ADES, a pesar de contar con estructuras definidas y una sólida trayectoria en gestión y administración de proyectos y programas, no está explotando las capacidades estratégicas del gobierno en cuanto a la comunicación, seguimiento y acompañamiento de los procesos de formación y comunicación popular, de agricultura orgánica y sostenible, respeto al medio ambiente, y reivindicación de derechos humanos.

La inversión realizada por ADES en proyectos durante los períodos 2016 y 2017 ascendió a US\$600,000.00, conforme a los Estados Financieros Auditados. El Fondo Patrimonial de ADES ascendió al cierre de los períodos 2016 y 2017 a US\$824,285.00 y US\$729,786, respectivamente. El 85% de los fondos que sustentan los proyectos provienen de programas de cooperación nacional e internacional. Esta es la primera razón, por la cual se vuelve relevante fortalecer la estructura de gobierno corporativo, con el propósito de asegurar la adecuada gestión de los recursos financieros y operativos que permita la sostenibilidad de ADES en el tiempo, así como la ampliación de la

cobertura, la segunda razón que preocupa es definir las medidas mínimas de transparencia de información a cumplir, para reforzar las relaciones entre las cooperantes y las comunidades beneficiadas, a efectos de generar confianza mutua entre los mismos, a través de la divulgación de información sobre la ejecución de los proyectos.

Actualmente no se han formalizado las líneas de acción entre los entes del gobierno y su interacción, lo que representa una oportunidad de oro para el fortalecimiento del monitoreo y comunicación estratégica. La estructura organizativa no ha sido actualizada a nivel estratégico, incluyendo los Comités de Junta Directiva y Comités de Apoyo de Proyectos, de administración y finanzas. En la ejecución de proyectos normalmente se advierten riesgos de tipo financiero, operativo y legal que deben minimizar para asegurar el éxito y eficiente realización de los objetivos. Algunos de los más relevantes son la insuficiencia de recursos financieros para la ejecución de proyectos, y la falta de viabilidad técnica y operativa para desarrollarlos. ADES no ha incorporado la función de Gestión Integral de Riesgos, que contribuya a la identificación, administración y gestión de las amenazas que potencialmente impedirían el logro de los planes operativos y de los objetivos estratégicos de ADES; ha definido los valores institucionales, sin embargo, no cuenta con un mecanismo directo, actualizado y permanente de comunicación que contribuya a la divulgación y adopción de la cultura ética a todos los miembros de ADES y a las partes interesadas (comunidades, cooperantes); del mismo modo, las líneas del comportamiento conductual de los miembros de ADES no se encuentran definidas en un Código de Ética, que incluya el marco sancionador por su incumplimiento.

La auditoría externa brinda una seguridad razonable de las cifras expresadas en los estados financieros y reporta de forma independiente a la Junta Directiva. Pese a ello, existe la oportunidad de establecer una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y control, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones, mediante un enfoque sistemático de evaluación y mejora de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo; las políticas y procedimientos de ADES no se han actualizado, por lo que es necesario alinear y documentar los procesos para asegurar la coherencia del accionar de ADES. Los lineamientos administrativos, financieros y operativos deben estar en concordancia con las prácticas de gobierno a nivel estratégico, asegurando su continuidad ante sucesiones de puestos clave. No se ha documentado un Manual de Gobierno Corporativo que integre las buenas prácticas aplicables a la realidad de la organización, que sirva como guía para la implementación de una estructura de gobierno que establezca las atribuciones y obligaciones de quienes participan en la supervisión, administración y control de ADES, que proporcione a su vez, un marco adecuado de transparencia y protección de los intereses de las comunidades y los cooperantes.

### 1.6.1. Definición del Problema

¿Es la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo un factor crítico de éxito para coadyuvar a fortalecer y desarrollar la gestión estratégica y alcanzar el logro de los objetivos determinados por la Asociación de Desarrollo Económico Social de Santa Marta?

### 1.6.2. Preguntas de Investigación

- ¿Existen buenas prácticas de Gobierno Corporativo que pueden adaptarse a la naturaleza jurídica de una “Asociación”?
- ¿Existen oportunidades de mejora en lo referente a la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en ADES?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas que ADES debe implementar para fortalecer su Gobierno Corporativo?
- ¿Qué tan efectiva es la comunicación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos?
- ¿La misión de ADES es sostenible en el mediano plazo?
- ¿Existen riesgos financieros, operativos y legales que deban ser mitigados?
- ¿Existen costos de agencia que generen ineficiencias en el accionar de ADES?
- ¿Es necesario definir un Código de Ética, que incluya el marco sancionador?
- ¿Pueden fortalecerse las líneas de interacción entre las unidades de Gobierno?
- ¿Debe actualizarse la estructura organizativa de ADES?
- ¿La documentación de un Manual de Gobierno Corporativo podría favorecer la organización, monitoreo y seguimiento de los objetivos estratégicos?

### 1.7. Justificación y Viabilidad de la Investigación

El estudio de reglas de un buen gobierno para organizaciones no lucrativas se sitúa con especial fuerza en la doctrina norteamericana de la *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*, mejor conocida como la Ley Sarbanes-Oxley<sup>2</sup> de fecha 30 de julio de 2002, que surgió en respuesta

---

<sup>2</sup> La Ley Sarbanes-Oxley, cuyo título oficial en inglés es *Sarbanes-Oxley Act of 2002*, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 (30 de julio de 2002), es una ley federal de Estados Unidos también conocida como la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista, aunque también es llamada **SOx**, **SarbOx** o **SOA**.

La Ley Sarbanes Oxley se promulgó en Estados Unidos con el propósito de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversionista.



a los graves escándalos corporativos y contables como Enron<sup>3</sup> o WorldCom<sup>4</sup>, y que proporcionó una normativa común y significativa en materia de Gobierno Corporativo frente a las exigencias de transparencia, derechos y las responsabilidades de los participantes corporativos, como los accionistas, el consejo directivo, los funcionarios y administradores, y otros participantes empresariales, así como las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones corporativas, a partir de esa regulación para sociedades que cotizan en la bolsa de Estados Unidos de América (USA). La Ley Sarbanes-Oxley ha obligado a implementar prácticas de gobierno corporativo a través de la vigilancia y supervisión de la información financiera; debido a los grandes escándalos que ha tenido las corporaciones sobresalientes, que tenían que ver con el abuso de poder y, en algunos casos, con presunta actividad delictiva por parte de funcionarios empresariales, estos delitos se originaron por dos tipos de problemas: el primero fue por revelaciones falsas de informes financieros y otros comunicados informativos y en segundo lugar por los conflictos de intereses encubiertos entre las corporaciones y sus analistas, auditores y abogados, a la luz de otros notorios escándalos en la gestión de entidades del sector no lucrativo como la United Way o la Adelphy University, se derivaron propuestas para la formulación de reglas similares para las organizaciones sin fines de lucro.

En El Salvador, ADES recibe importantes cantidades de recursos económicos y asistencia técnica, fundamentadas en la confianza que se destinarán a su fin, los cooperantes que fondean económicamente los proyectos exigen la rendición de cuentas, justificando el uso de los fondos en los proyectos y los beneficios sociales en las comunidades; en la medida que los proyectos aumentan cobertura territorial, la administración y gestión de los fondos son cada vez más complejos y las exigencias de los cooperantes económicos requieren justificaciones de los proyectos concluidos y en proceso. Para ADES, el problema radica en la ausencia de ánimo de lucro genera una razonable confianza inicial, pero no es suficiente para asegurar por sí sola la honestidad y la buena gestión de ADES. Por lo anterior, no está resuelto el problema de los *Costos de Agencia* que surgen cuando los administradores se desvían de la meta de alcanzar los objetivos de los proyectos, anteponiendo sus intereses personales.

---

<sup>3</sup> **Enron Corporation** fue una empresa energética con sede en Houston (Texas) que empleaba a más de 21.000 personas hacia mediados de 2001. En agosto de 2000 la empresa alcanzó su cenit, logrando una cotización de US\$90.56 dólares por cada acción. Sin embargo, a inicios de 2001 las acciones de la empresa en Wall Street comenzaron a caer rápidamente de 85 a 30 dólares, cuando surgieron rumores de que las ganancias de Enron eran el resultado de negocios con sus propias subsidiarias, una práctica que le permitía "maquillar" las gigantescas pérdidas que había sufrido en los últimos años. Cuando se hizo público el escándalo sobre el uso de prácticas irregulares de contabilidad, Enron se vino abajo y llegó al borde de la bancarrota hacia mediados de noviembre de 2001. Enron solicitó protección por bancarrota a Europa el 30 de noviembre de 2001 y en los Estados Unidos el 2 de diciembre del mismo año. Desde entonces "Enron" se convirtió en una palabra sinónimo de fraude empresarial planificado en la cultural popular norteamericana.

<sup>4</sup> **WorldCom** fue una empresa importante del sector de las telecomunicaciones con sede Estados Unidos, que se declaró en quiebra en julio de 2002, que ésta no haya ocurrido antes, fue gracias a los prestamistas que lo mantenían a flote, entre ellos J.P. Morgan Chase, Citigroup y General Electric. Al presentar la quiebra, **WorldCom** debía 75 mil millones de dólares en intereses vencidos, y consiguió una línea de crédito de hasta dos mil millones de dólares de un consorcio de prestamistas.

Los costos de agencia se transfieren a los cooperantes e instituciones que efectúan aportaciones económicas y en especie, representando una desviación de los objetivos estratégicos y en consecuencia, la cancelación de las fuentes de financiamiento por parte de los cooperantes y pérdida de los benéficos sociales para las comunidades. La estructura de gobierno corporativo ayuda a eliminar los problemas de la agencia, a través de las buenas prácticas como los planes de remuneración de los administradores.

Algunos ejemplos de costos de agencia son:

- Gastos innecesarios.
- Contrataciones a precios arriba de los mercados.
- Dificultad de ascenso a buenos ejecutivos.
- Ejecución de proyectos con sesgo.
- Abuso del poder de decisión para lograr objetivos particulares.

No tener que rendir cuentas puede llevar a despilfarros, falta de transparencia, pérdida de calidad y desviaciones de fondos respecto al servicio prestado. Por ello, las instituciones adoptan buenas prácticas para el autocontrol y mejora de gestión para garantizar la sostenibilidad, transparencia y logro de los objetivos estratégicos.

## **1.8. Delimitación de la Investigación**

Las dimensiones de la presente consultoría requieren delimitar la investigación y establecer los límites temporales y espaciales del estudio, y delimitar a las unidades de observación (Asamblea General de Asociados, Junta Directiva, Secretaría Ejecutiva, Unidades de Proyectos, Comités de Apoyo.)

### **1.8.1 Cobertura Temporal**

Tendrá un alcance temporal delimitado de seis meses, estimados desde abril hasta septiembre de 2019, que permitirá analizar la evolución histórica de las prácticas de Gobierno Corporativo que ADES ha implementado de manera empírica.

### **1.8.2 Cobertura Espacial**

La consultoría se desarrollará en las instalaciones de ADES, ubicada en Colonia San Marcos, Cantón Santa Marta, Municipio de Victoria departamento de Cabañas, El Salvador, que es donde se desenvuelven primordialmente los entes de Gobierno y las unidades encargadas de ejecutar los proyectos misionales de ADES.

### 1.8.3 Cobertura Económica

Está estimada en 720 horas para realizar la consultoría requerida a los diferentes niveles de responsabilidad de los profesionales asignados al compromiso. Se estimó que los honorarios por los servicios incluidos serán de US\$35,000.00, como se aprecia en la tabla N°1.

Tabla N° 1: Presupuesto de Consultoría de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Actividad	Metodología	Horas	Monto US\$
Fase I Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minuta de Reunión Inicial.</li> <li>• Programa de trabajo.</li> <li>• Cronograma de entrevistas.</li> <li>• Revisión de marco filosófico.</li> </ul>	80	3,200.00
Fase II Análisis de Información Clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de manuales, policitas y Procedimientos.</li> <li>• Esquema de reuniones de junta directiva y asamblea general.</li> <li>• Esquemas de reuniones de coordinaciones de las unidades de comunicaciones, formulación y gestión de proyectos y administración y Finanzas.</li> </ul>	200	8,000.00
Fase III Proceso de Elaboración diagnóstico de entorno de control utilizando los siete ejes de Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores éticos, código de conducta, canal de denuncias.</li> <li>• Supervisión, comunicación, independencia</li> <li>• Organigrama, responsabilidades, procedimientos.</li> <li>• Objetivos, Sistema de incentivos, desempeño</li> <li>• Puestos críticos, planes de sucesión, capacitación.</li> <li>• Autoridad, responsabilidades, toma de decisiones.</li> <li>• Anticipación, flexibilidad, adaptación.</li> </ul>	200	8,000.00
Fase IV Comparación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo	Determinación de brechas.	40	1,600.00
Fase V Borrador de entregables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de manual de gobierno corporativo</li> <li>• Propuesta de código de ética.</li> </ul>	200	8,000.00
Equipo Técnico e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop Corei5.</li> <li>• Impresor laser y tinta.</li> <li>• Papelería y útiles.</li> <li>• Transporte y alimentación.</li> <li>• Bibliografía.</li> </ul>		5,000.00
<b>Total</b>		<b>720</b>	<b>US\$28,800.00</b>
Otros gastos imprevistos			US\$ 1,200.00
<b>Total general</b>			<b>US\$35,000.00</b>
Tasa por hora US\$40.00 de consultoría.			

Fuente: Elaboración propia.

## **1.9. Objetivos de la investigación**

### **1.9.1. Objetivo General**

Elaborar y presentar a la alta dirección de la Asociación de Desarrollo Económico y Social Santa Marta, un documento técnico que contenga las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que se recomienda implementar o fortalecer.

### **1.9.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar las principales brechas de Gobierno Corporativo, con base a la realidad económica y estructural de ADES.
- b) Determinar y proponer las buenas prácticas de Gobierno Corporativo a implementar o fortalecer que sean coherentes a la naturaleza jurídica, perfil, tamaño, estructura y complejidad de operaciones. Identificar y definir mecanismos de comunicación efectiva de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos
- c) Proponer la metodología a implementar para la adecuada gestión integral de riesgos.
- d) Identificar costos de agencia que generen ineficiencias en el accionar de ADES.
- e) Proponer el contenido del Proyecto de Código de Ética que integre los valores fundamentales, comportamiento ético de los miembros, régimen sancionatorio, medios de divulgación y uniformidad de la conducta.
- f) Elaborar la propuesta de actualización de la Estructura Organizativa de acuerdo con la realidad funcional de ADES.
- g) Proponer el contenido del Proyecto de Manual de Gobierno Corporativo que contenga de manera amplia la filosofía, prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno.

## **1.10. Metodología de la Investigación**

### **1.10.1. Tipo de Investigación**

La investigación se realizó con un enfoque mixto ya que su propósito fue obtener información acerca de las diversas variables de la investigación desde la perspectiva de los participantes en su ambiente de trabajo y su relación con las unidades de gobierno y partes interesadas o grupos de interés. Los métodos mixtos de investigación<sup>5</sup> representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

---

<sup>5</sup> Hernandez Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación (Sexta edición 2014). Pág. 534.

El enfoque mixto se fundamenta en la naturaleza compleja del problema de investigación, permitiendo alcanzar una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno complementando las aproximaciones cuantitativas y cualitativas.

### **1.10.2. Definición del Universo, Población y Muestra**

Está formado por el 100% de las unidades de gobierno de ADES. La mayoría de las investigaciones requieren la definición una muestra, pero, en el caso particular de los órganos de gobierno corporativo se requiere el estudio integral de las acciones realizadas por las principales estructuras:

- Asamblea General.
- Junta Directiva.
- Secretaría Ejecutiva.
- Coordinación de las cuatro unidades funcionales.

### 1.10.3. Fuentes para Obtener Información

#### Fuentes Primarias:

- Entrevistas con la Alta Dirección.
- Información financiera y administrativa.
- Observación en Asambleas y Juntas.
- Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- Las siete preguntas claves del directorio.
- Normas Técnicas de Gobierno Corporativo (NRP-17).
- Criterios de Buenas prácticas de Buen Gobierno del documento emitido por el Instituto de Auditoría Interna de España.

#### Fuentes Secundarias:

- Páginas web.
- Información sobre asociaciones sin fines de lucro.
- Información relacionada a buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

### 1.10.4. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos:

- Entrevistas participativas a personal clave dentro de ADES. (cualitativo)
- Observación directa de las actividades de comunicación y control. (cualitativo)
- Recorrido de las instalaciones y proyectos. (cualitativo)
- Revisión de información financiera. (cuantitativo)
- Revisión de seguimiento a proyectos. (cuantitativo)
- Análisis estadístico. (cuantitativo)

### 1.10.5. Determinación de las Variables e Indicadores.

Tabla N° 2: Variables e Indicadores de Gobierno Corporativo, que serán empleadas para la estructura del instrumento de medición y propuesta de implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo:

MACROVARIABLE		MICROVARIABLES		INDICADORES
Y <sub>1</sub>	Prácticas de Gobierno Corporativo	X <sub>1</sub>	• Valores Éticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración clara y medible de los valores éticos y principios.</li> <li>• Redacción, publicación y distribución del código de conducta.</li> <li>• Capacitación a los empleados sobre código de conducta.</li> </ul>

MACROVARIABLE		MICROVARIABLES		INDICADORES
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación canal de denuncias abierto a todos.</li> <li>• Diseño y ejecución del sistema sancionador.</li> </ul>
		X <sub>2</sub>	• Supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de supervisar el sistema de control interno.</li> <li>• Directores independientes de la alta gerencia.</li> <li>• Responsables de la supervisión con un alto nivel de competencia.</li> <li>• Mecanismos de comunicación de los directores y la alta gerencia.</li> </ul>
		X <sub>3</sub>	• Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama actualizado, comunicado internamente.</li> <li>• Definición de funciones, actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza.</li> <li>• Políticas adecuadas de segregación de funciones.</li> </ul>
		X <sub>4</sub>	• Objetivos Sistema Incentivos y de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de cobertura de altas y bajas de empleados y directivos.</li> <li>• Comunicación de los objetivos y la contribución del colaborador.</li> <li>• Criterios cualitativos y cuantitativos de desempeño.</li> <li>• Medición sistemática del desempeño real contra el esperado.</li> </ul>
		X <sub>5</sub>	• Puestos Críticos y Planes de Sucesión de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los puestos críticos en la creación de valor.</li> <li>• Competencias necesarias para cada puesto.</li> <li>• Definición y comunicación adecuadamente los planes de sucesión.</li> <li>• Revisión periódica de los planes de sucesión con los objetivos.</li> <li>• Diseño de planes de formación para candidatos a la sucesión</li> </ul>
		X <sub>6</sub>	• Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo formal de asignación de autoridad acorde a los objetivos.</li> <li>• Protocolos de asignación de autoridad.</li> </ul>
		X <sub>7</sub>	• Anticipación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos para realinear objetivos a medio y largo plazo.</li> <li>• Asignación de recursos para monitoreo externo y para innovar.</li> </ul>

MACROVARIABLE		MICROVARIABLES		INDICADORES
				<ul style="list-style-type: none"><li>• Interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia. .



### 1.11. Matriz de Congruencia de Consultoría sobre Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

La matriz que se presenta a continuación permite conocer el grado de congruencia que tienen los diferentes elementos definidos para la consultoría sobre buenas prácticas de Gobierno Corporativo de ADES: (Ver tabla N°3)

Tabla N°3: Matriz de Congruencia de Consultoría sobre Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo de ADES.

Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables de investigación	Métodos de investigación	Instrumentos de investigación
¿Permitiría una consultoría sobre buenas prácticas de Gobierno Corporativo, contribuir con eficiencia y calidad al mejoramiento del ambiente de control y, al logro de los objetivos estratégicos trazados?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué tan efectiva es la comunicación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos?</li> <li>2. ¿La misión de ADES es sostenible en el mediano plazo?</li> <li>3. ¿Existen riesgos financieros, operativos y legales?</li> <li>4. ¿Existen costos de agencia que generen ineficiencias en el accionar de ADES?</li> <li>5. ¿Es necesario definir un Código de Ética, que incluya el marco sancionador?</li> <li>6. ¿Pueden fortalecerse las líneas de interacción entre las unidades de Gobierno?</li> <li>7. ¿Debe actualizarse la estructura organizativa de ADES?</li> <li>8. ¿La documentación de un Manual de Gobierno Corporativo podría favorecer la organización, monitoreo y seguimiento de los objetivos estratégicos?</li> </ol>	Elaborar y presentar a la alta dirección de Asociación de Desarrollo Económico y Social Santa Marta, un documento técnico que contenga las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>h) Identificar las principales brechas de Gobierno Corporativo, en base a la realidad económica y estructural ADES.</li> <li>i) Definir la metodología de identificación, administración y gestión de riesgos financieros, operativos y legales.</li> <li>j) Identificar costos de agencia que generen ineficiencias en el accionar de ADES.</li> <li>k) Identificar y definir mecanismos de comunicación efectiva de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.</li> <li>l) Elaborar un código de ética que integre los valores fundamentales, comportamiento ético de los miembros, régimen sancionatorio, medios de divulgación y uniformidad de la conducta.</li> <li>m) Actualizar la estructura organizativa de acuerdo con la realidad funcional de ADES.</li> <li>n) Elaborar manual de Gobierno Corporativo que contenga de manera amplia la filosofía, prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores Éticos.</li> <li>• Supervisión.</li> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Objetivos y Sistema de Incentivos</li> <li>• Puestos Críticos y Planes de Sucesión.</li> <li>• Autoridad</li> <li>• Anticipación</li> </ul>	El estudio se realizará con un enfoque mixto ya que busca obtener información acerca de las diversas variables de la investigación desde la perspectiva de los participantes en su ambiente de trabajo y su relación con las unidades de gobierno y partes interesadas.	<p><u>Fuentes primarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas con la alta Dirección.</li> <li>• Información financiera y administrativa.</li> <li>• Observación en asambleas y juntas.</li> <li>• Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.</li> <li>• Las siete preguntas claves del directorio.</li> <li>• Normas de Gobierno Corporativo NRP-17.</li> </ul> <p><u>Fuentes secundarias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas web.</li> <li>• Información sobre asociaciones sin fines de lucro.</li> <li>• Información relacionada a buenas prácticas de Gobierno Corporativo.</li> </ul> <p><u>Técnicas e instrumento de recolección de datos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará entrevistas participativas a personal clave dentro de ADES.</li> <li>• Observación directa de las actividades de comunicación y control</li> <li>• Recorrido de las instalaciones y proyectos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 1.12. Matriz Metodológica de la Investigación.

La matriz que se presenta a continuación permite conocer las poblaciones definidas para la consultoría sobre buenas prácticas de Gobierno Corporativo de ADES: (Ver tabla N°4)

Tabla N°4: Matriz de Metodológica de la investigación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo de ADES.

Poblaciones	Magnitud	Tamaño de la muestra	Método de recabar información	Tipo de investigación	Variables	Instrumentos
Personal de Dirección	7	7	Censo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptiva</li> <li>• Explicativa</li> <li>• Correlacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de Plan estratégico 2019.</li> <li>• Seguimientos de ejecución de proyectos.</li> <li>• Gestión de recursos técnicos y económicos.</li> </ul>	Cuestionario Guía de entrevista Observación
Personal Técnico	10	10	Censo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptiva</li> <li>• Explicativa</li> <li>• Correlacional</li> </ul>	Proyectos Relevantes.	Cuestionario Guía de entrevista Observación
Personal Administrativo	4	4	Censo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptiva</li> <li>• Explicativa</li> <li>• Correlacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Administrativa</li> <li>• Gestión Financiera.</li> <li>• Cumplimiento regulatorio</li> <li>• Presupuestos.</li> </ul>	Cuestionario Guía de entrevista Observación
Procesos Claves	3	3	Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptiva</li> <li>• Explicativa</li> <li>• Correlacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y acompañamiento comunitario</li> <li>• Agricultura Sostenible</li> <li>• Gestión y Recurso Hídrico.</li> </ul>	Cuestionario Observación
Equipo Técnico	4	4	Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptiva</li> <li>• Explicativa</li> <li>• Correlacional</li> </ul>	Cantidad de equipo técnico para proyectos	Observación
Equipo de Transporte	3	3	Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptiva</li> <li>• Explicativa</li> <li>• Correlacional</li> </ul>	Cantidad de vehículos para usos técnico y administrativo.	Observación

**Fuente: Elaboración propia.**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Las prácticas de Gobierno Corporativo en El Salvador son percibidas como de uso exclusivo de las grandes corporaciones y empresas reguladas por instituciones especializadas, un ejemplo claro son los bancos que integran el Sistema Financiero; sin embargo, la figura de Gobierno Corporativo es un estándar de administración y control adaptable a las empresas privadas, instituciones públicas e instituciones sin fines de lucro que frecuentemente, estas últimas, no suelen implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, de acuerdo a la industria en que operan, inclusive no tienen formalizado el código de ética que exige el comportamiento conductual de los miembros que integran la organización, afectando el logro de los objetivos estratégicos.

Para las organizaciones sin fines de lucro, representa un reto diseñar e implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo ya que este esfuerzo se traduce a una evolución de una estructura empírica para gestionar recursos, formalización de las líneas de acción de los entes de gobierno y su interacción, asignación de la función de gestión integral de riesgos, encargada de la identificación, administración y mitigación de las amenazas que potencialmente impedirían el logro de los objetivos. Parte de esta evolución será contar con un mecanismo directo de comunicación a los miembros de ADES y partes interesadas que permita tener un impacto positivo en la divulgación del marco filosófico de la organización. Las prácticas también exigirán identificar el rol de revisión independiente del aseguramiento del control interno, así como la frecuencia de las asambleas y demás mecanismos de monitoreo y comunicación.

En este capítulo se abordaran los conceptos básicos para comprender y poner en contexto sobre la importancia de un buen Gobierno Corporativo, cómo se define, y por qué es necesario ponerlo en práctica en las empresas e instituciones sin fines de lucro, a medida que se desarrolla el marco teórico podrán apreciar los hechos más relevantes sobre casos de fraude corporativos durante la historia principalmente en el sector de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Estados Unidos y también los principios utilizados por los países pertenecientes al G20, mejores prácticas adoptadas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y los principios fundamentales tomados del comité de supervisión bancaria de Basilea y finalmente los siete criterios de buenas prácticas de buen Gobierno del documento emitido por el Instituto de Auditoria Interna de España, este último es el que mejor se adapta a las instituciones sin fines de lucro, por lo que se ha tomado en consideración para aplicar en ADES.

## 2.1. Concepto de Gobierno Corporativo

De acuerdo con las Normas Técnicas de Gobierno Corporativo<sup>6</sup>, se define como el sistema por el cual las entidades son administradas y controladas; su estructura deberá establecer las atribuciones y obligaciones de los que participan en su administración, supervisión y control, tales como la Junta General de Asociados, la Junta Directiva, miembros de la Alta Gerencia, Comités y Unidades de control; asimismo, debe proporcionar un marco adecuado de transparencia de la organización y la protección de los intereses de las partes interesadas. En El Salvador, las instituciones sin fines de lucro deberían ejecutar prácticas de gobierno corporativo adaptadas a su tamaño, complejidad y cultura de control. La identificación, evaluación y adopción de mejores prácticas contribuye a mejorar la rendición de cuentas, equidad y transparencia con sus partes interesadas. La Asamblea General de Asociados, máximo ente de gobierno de las organizaciones sin fines de lucro es el encargado de definir la cultura, los valores y principios de la organización, pero son las personas las que, con su actuación, convierten ese entorno de control en eficaz. Si la Dirección transmite los valores de la organización de forma positiva, inculca una forma de hacer las cosas que beneficia la gestión en todos los niveles.

La adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo tiene por objetivo:

- Salvaguardar el interés de las partes interesadas
- Los intereses de los asociados deben ser secundarios a los de los beneficiarios.
- Definir las responsabilidades de la Junta Directiva y la Alta Dirección.
  - a) Fijar la estrategia y los objetivos de ADES.
  - b) Alinear la cultura organizacional para que ADES opere de forma segura y permanente, de conformidad con la legislación aplicable.
  - c) Establecer funciones de control.
  - d) Seleccionar y supervisar al personal.

La experiencia internacional ha evidenciado que la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo contribuye fundamentalmente con:

- Fortalecer la administración y control.
- El logro de los objetivos institucionales.
- Disminuir la existencia de conflictos entre partes interesadas.
- Mitigar los riesgos relacionados con la gestión de ADES.
- Mejorar la capacidad para la toma de decisiones.

---

<sup>6</sup> NRP-17 emitidas por el Comité de Normas del Banco Central de Reserva de El Salvador. En vigencia desde el 2 de mayo de 2019.

## 2.2. Hechos Reales de Fraude Corporativo.

A continuación se presenta una descripción breve de algunos casos de fraudes corporativos que sirven de ejemplo sobre la importancia de implementación de controles y buenas prácticas de gobierno que regulan y vigilan el desempeño de los órganos de gobierno para disminuir el riesgo de quiebra:

**1992:** Cambio de presidentes de grandes empresas: IBM, KODAK; AMERICAN EXPRESS. Debido a sus pobres resultados, fueron despedidos los principales ejecutivos y directores de estas compañías. Derivado de abusos en la compensación de ejecutivos, se implementó un intenso activismo ejecutivo que derivó en cambios al modelo de compensación.<sup>7</sup>

**2000:** Xerox, falsificación de resultados financieros: una auditoría encargada por la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) sobre las cuentas del fabricante de fotocopiadoras y servicios para oficinas Xerox reveló que la firma anotó ingresos anticipadamente durante cinco años por importe de 6.000 millones de dólares<sup>8</sup>.

**2001:** Enron: manipulación del mercado, soborno: Enron manipuló dolosamente la crisis energética de California de finales del año 2000, cuando los precios de la electricidad se dispararon mientras se producían cortes y restricciones en el suministro, según documentos internos de la compañía hechos públicos por investigadores federales. La compañía tejana creaba excesos de demanda o congestiones artificiales cuya solución le reportaba beneficios millonarios<sup>9</sup>.

**2001:** Arthur Andersen: Eliminó documentos de auditoría y obstruyó la investigación: la sociedad auditora Arthur Andersen fue condenada a cinco años de actividad vigilada y a pagar una multa de medio millón de dólares por obstruir a la justicia en el *caso Enron*. La sentencia fue dictada en el primer aniversario de la presentación de los resultados fraudulentos de Enron, avalados por Andersen, que provocaron el hundimiento de ambas compañías<sup>10</sup>.

**2006:** Fraudes contables en Parmalat: este escándalo provocó un agujero por 4,000 millones de euros, y deudas por 11,000 millones de euros. Se investigó a su fundador y dos ejecutivos por falsa contabilidad, fraude y manipulación. A las auditoras GrantThornton, Deloitte&Touche se les acusó de complicidad. Se produjeron desviaciones de fondos a otras empresas controladas a través de un complejo sistema. Se encarceló al dueño y al dirigente de la principal asesora legal de la empresa, por

---

<sup>7</sup> Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas en Bolsa. Íñigo Zavala, Ortíz De La Torre. Madrid, 2017.

<sup>8</sup> [https://elpais.com/diario/2002/06/29/economia/1025301608\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2002/06/29/economia/1025301608_850215.html)

<sup>9</sup> [https://elpais.com/diario/2002/05/08/economia/1020808820\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2002/05/08/economia/1020808820_850215.html)

<sup>10</sup> [https://elpais.com/diario/2002/10/17/economia/1034805613\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2002/10/17/economia/1034805613_850215.html)

habérseles encontrado implicados en destrucción de documentación y crear un fondo de inversión ficticio. Varios directivos de la corporación implicados fueron procesados<sup>11</sup>.

**2011:** Sucesión de Steve Jobs en Apple: algunos accionistas muy influyentes, presionaron a la dirección para que fueran más transparente sobre los planes de sucesión del CEO de Apple, Steve Jobs, quien presentaba serios problemas de salud. Reclamaban también un proceso de elección más democrático de su Consejo de Administración<sup>12</sup>.

**2013:** Facebook, acceso de datos a usuarios sin su consentimiento explícito: Facebook permitió a los fabricantes de teléfonos y otros dispositivos, acceder a una gran cantidad de información personal de sus usuarios. Con el objetivo de ocupar una posición dominante entre las redes sociales, la firma de Mark Zuckerberg alcanzó acuerdos para compartir datos con al menos 60 compañías, entre ellas Apple, Amazon, BlackBerry, Microsoft y Samsung. La red social permitió a las empresas de dispositivos electrónicos acceder a los datos de los amigos de los usuarios sin su consentimiento explícito<sup>13</sup>.

**2015:** Escandalo de emisiones contaminantes de vehículos Volkswagen: los ingenieros de Volkswagen recurrieron a la informática para falsear, de manera deliberada, los resultados de los controles antipolución que realizan las autoridades encargadas de la protección del medioambiente y la salud pública. El fabricante alemán confirmó que el sistema se equipó en 11 millones de vehículos diésel vendidos en todo el mundo, lo que da una dimensión de la escala del fraude. El dispositivo “puente” permitía activar todos los controles de emisiones del coche para que el rendimiento del vehículo se ajustara durante la prueba a los límites oficiales que se imponen a las emisiones<sup>14</sup>.

### **2.3. Marco de Referencia Internacional de Gobierno Corporativo.**

A nivel internacional existe un amplio marco de referencia de gobierno corporativo, el cual, debe ser analizado de manera que, permita a las instituciones sin fines de lucro identificar las buenas prácticas que puedan ser adoptadas, considerando las condiciones actuales. Los marcos de referencia con mayor relevancia se presentan a continuación:

1. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) – Principios de Gobierno Corporativo.
2. Comité de Basilea – Principios de Gobierno Corporativo para Bancos.

---

<sup>11</sup> [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xviicongresoaecca/cd/103d.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaecca/cd/103d.pdf)

<sup>12</sup> [https://elpais.com/tecnologia/2011/02/23/actualidad/1298455261\\_850215.html](https://elpais.com/tecnologia/2011/02/23/actualidad/1298455261_850215.html)

<sup>13</sup> <https://actualidad.rt.com/actualidad/274307-facebook-acceso-datos-usuarios-fabricantes>

<sup>14</sup> [https://elpais.com/economia/2015/09/22/actualidad/1442937136\\_037332.html](https://elpais.com/economia/2015/09/22/actualidad/1442937136_037332.html)

3. Instituto de Auditores Internos de España - Entorno de Control. Prácticas de Buen Gobierno.

### **2.3.1 OECD- Principios de Gobierno Corporativo<sup>15</sup>.**

Con el propósito de enriquecer el marco teórico se presentan los principios de Gobierno Corporativo dictados por la OCDE y el G20, que son tomados de referencia por grandes compañías y corporaciones, principalmente las que tienen cotizaciones en bolsa de valores; más adelante, se ilustran los principios que serán tomados de base para adaptarlos a ADES.

Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE tienen por objetivo ayudar a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, favoreciendo la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible.

Desde su primera publicación en 1999, se han convertido en un referente internacional para legisladores, inversores y otros actores interesados en todo el mundo. Asimismo, se encuentran entre las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés) y constituyen la base de los informes relativos a la observancia de códigos y normas (IOCN) del Banco Mundial en el área de gobierno corporativo.

Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE proporcionan este marco de referencia, identifican claramente los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional. Para garantizar su pertinencia, es esencial que las reglas y normativas de gobierno corporativo se adapten a la realidad del país en el que deben aplicarse. Por ello, la actualización de los Principios se ha basado en un trabajo empírico y analítico exhaustivo que recoge las nuevas tendencias existentes en los sectores empresarial y financiero. Entre otras cuestiones, se han tenido en cuenta las enseñanzas esenciales sobre gobierno corporativo extraídas de la crisis financiera, el aumento de las actividades empresariales transfronterizas, los cambios en el funcionamiento de los mercados de valores y las consecuencias de una cadena de inversión, cada vez más larga y compleja, que va desde los ahorros privados hasta la inversión empresarial. La prioridad es fomentar el buen uso del marco de referencia y que los países y las empresas recojan los beneficios de un mejor gobierno corporativo. Para lograr este objetivo, la OCDE colabora con el G20, las instituciones nacionales y otras organizaciones internacionales para evaluar la calidad del marco del gobierno corporativo y fomentar su aplicación. Este marco, por naturaleza está destinado a evolucionar, y a ser revisado a la luz de los cambios más relevantes que se producen

---

<sup>15</sup> OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>.

en cada momento, al objeto de mantener su papel como instrumento fundamental para los desarrollos legislativos en el campo del gobierno corporativo. A continuación, el detalle de los principios de Gobierno Corporativo dictados por la OCDE y el G20:

1. **Bases para un buen marco de gobierno corporativo:** Se realza el papel del gobierno corporativo para promover mercados justos y transparentes.
2. **Derechos y equidad de trato de los accionistas:** avances en el derecho a la información y a la participación, a través de la Asamblea de Accionistas
3. **Inversores institucionales, mercados bursátiles y otros intermediarios:** Divulgación, por parte de los inversionistas institucionales, de sus políticas de costo y de gobierno corporativo, así como gestionar los conflictos de interés.
4. **El papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo:** Cooperación entre la sociedad y los grupos de interés para defender sus derechos; debe proporcionar acceso a la información de forma oportuna, completa y suficiente.
5. **Divulgación de información y transparencia:** Identificando de las áreas que deben proporcionar información, financieras y no financiera, al mercado.
6. **Responsabilidades del Consejo de Administración:** Principales funciones de los consejeros, con énfasis en la revisión de la estrategia corporativa, la gestión de riesgos, la planificación fiscal y la supervisión de la auditoría interna, relevancia entrenamiento para consejeros y evaluación de su actividad, constitución de comités especializados, como mínimo, de remuneración, auditoría y riesgos.

### **2.3.2 Principios de Gobierno Corporativo en Entidades Financieras (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea)<sup>16</sup>.**

Las orientaciones del Comité de Basilea se cimientan en los principios de gobierno corporativo publicados por la OCDE. La publicación de octubre de 2010, del Comité de Basilea, representó un avance coherente con los continuos esfuerzos del Comité de fomentar prácticas de gobierno corporativo sólidas para organizaciones bancarias. Los principios de 2010 buscaron reflejar las principales lecciones de la crisis financiera mundial que comenzó en 2007 y reforzar el autogobierno de los bancos y el trabajo de los supervisores en esta área crítica. Desde el 2010, el comité y sus jurisdicciones miembros han evidenciado el fortalecimiento tanto de las prácticas generales de gobierno de los bancos, como de los procesos de vigilancia por parte de los supervisores. Uno de los

---

<sup>16</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015), Principios de Gobierno Corporativo para Bancos. Versión en línea [https://www.bis.org/bcbs/publ/d328\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf).



objetivos principales de estos principios es reafirmar explícitamente las responsabilidades del Consejo en materia de vigilancia colectiva y gobierno de riesgos. Otro objetivo importante es resaltar los componentes clave del gobierno de riesgos, como la cultura de riesgo, el apetito por el riesgo y su relación con la capacidad de riesgo de un banco. Las orientaciones revisadas también delinean los roles específicos del Consejo, los comités de riesgo del Consejo, la alta dirección y las funciones de control, incluido el área de riesgos y la auditoría interna. Otro aspecto clave es el fortalecimiento de los mecanismos de control y equilibrio del banco. Los principios de Gobierno Corporativo dictados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, tienen por objetivo principal definir responsabilidades de la Junta Directiva, Alta Dirección, Comités de Riesgos, Funciones de Control (Riesgos, Cumplimiento y Auditoría Interna). Los principios se numeran a continuación<sup>17</sup>:

- 1. Responsabilidades generales de la junta directiva.** La junta directiva tiene la responsabilidad general por el banco, incluyendo la aprobación y supervisión de la implementación por parte de la alta gerencia de los objetivos estratégicos del banco, marco de gobierno y cultura corporativa.
- 2. Calificaciones y composición de la junta directiva.** Los miembros de la junta directiva deben estar y mantenerse calificados, individual y colectivamente, para sus cargos. Deben comprender su función de supervisión y gobierno corporativo, y ser capaces de ejercer juicio sólido y objetivo sobre los asuntos del banco.
- 3. Prácticas y estructura de la junta directiva.** La junta directiva debe definir las estructuras de gobierno y prácticas adecuadas para su tarea, y establecer medios para que dichas prácticas sean seguidas y revisadas periódicamente para su efectividad continua.
- 4. Gerencia superior.** Bajo la dirección y supervisión de la junta directiva, la gerencia superior debe llevar adelante y gestionar las actividades del banco de una manera consistente con la estrategia de negocios, el apetito al riesgo, las políticas de compensación y otras políticas aprobadas por la junta directiva.
- 5. Gobierno de estructura de grupos.** En una estructura de grupo, la junta directiva de la empresa matriz tiene la responsabilidad general del grupo y la de garantizar que se establezca e implemente un marco de gobierno adecuado a la estructura, negocio y riesgos del grupo y sus entidades. La junta directiva y gerencia superior deben conocer y entender la estructura organizacional del grupo y los riesgos que representa.
- 6. Función de gestión de riesgos.** Los bancos deben tener una efectiva función de gestión de riesgos independiente, bajo la dirección de un director de riesgos (chief risk officer-CRO), con suficiente rango, independencia, recursos y acceso a la junta directiva.

---

<sup>17</sup> [http://fitproper.com/documentos/propios/Principios\\_de\\_gobierno\\_corporativo\\_2015.pdf](http://fitproper.com/documentos/propios/Principios_de_gobierno_corporativo_2015.pdf)

7. **Identificación, monitoreo y control de riesgos.** Los riesgos deben ser identificados, monitoreados y controlados de manera continua a nivel consolidado e individual. La complejidad de la infraestructura de gestión de riesgos y control interno del banco debe mantenerse en línea con los cambios en el perfil de riesgo del banco, el ambiente externo de riesgos y las prácticas de la industria.
8. **Comunicación de riesgos.** Un efectivo marco de gobierno en materia de riesgos requiere una comunicación robusta dentro del banco sobre riesgos, tanto a través de la organización como de reporte a la junta directiva y la gerencia superior.
9. **Cumplimiento.** La junta directiva del banco es responsable de supervisar la gestión del riesgo de cumplimiento del banco. La junta directiva debe establecer una función de cumplimiento y aprobar las políticas y procesos para identificar, evaluar, monitorear, reportar y aconsejar sobre riesgo de cumplimiento.
10. **Auditoría interna.** La función de auditoría interna provee a la junta directiva de una garantía independiente y apoya a la junta directiva y la gerencia superior para promover un efectivo proceso de gobierno y la solidez de largo plazo del banco.
11. **Compensación.** La estructura de compensación del banco debe apoyar un gobierno corporativo y una gestión de riesgos sólidos.
12. **Difusión y transparencia.** El gobierno del banco debe ser adecuadamente transparente para los accionistas, depositantes, otros grupos de interés y participantes del mercado.
13. **Rol del supervisor.** Los supervisores deben proveer lineamientos para el gobierno corporativo en bancos y su supervisión, incluyendo evaluaciones mediante revisiones integrales e interacciones regulares con juntas directivas y gerencias superiores; deben requerir mejoras y acciones correctivas cuando sea necesario; y deben compartir información sobre gobierno corporativo con otros supervisores.

### Matriz de principios y requisitos de Gobierno Corporativo del Comité de Basilea

Nº	Principio	Requisitos
1	Responsabilidades generales de la Junta Directiva.	a) Participar activamente en los asuntos del Banco. b) Aprobar la estrategia de negocio y la solvencia financiera del banco c) Organización interna y estructura y prácticas de gobierno corporativo d) Establecer el apetito por el riesgo y la gestión del riesgo e) Aprobar el código de conducta o deontológico (cultura corporativa) f) Aprobar la selección y vigilar el desempeño del CEO, los miembros de la alta dirección y los jefes de las funciones de control g) Aprobar los estados financieros anuales.
2	Aptitudes y composición de la Junta Directiva.	a) Proceso riguroso para elegir y evaluar los candidatos a la Junta Directiva. b) Incluir personas con un buen balance de habilidades, que de forma colectiva posean las aptitudes necesarias conforme al tamaño, complejidad y perfil de riesgo del banco. c) El Director de Junta Directiva debe ser capacitado para ejercer sus responsabilidades con un número suficiente de directores independientes.

N°	Principio	Requisitos
3	Estructura y prácticas de la Junta Directiva.	a) Organización y evaluación de la Junta Directiva b) Papel del presidente de la Junta Directiva c) Comités de la Junta Directiva d) Comité de auditoría e) Comité de retribución f) Otros comités de la junta directiva. g) Conflictos de intereses.
4	Alta Dirección.	a) Composición (experiencia, competencia e integridad) b) Implanta “la pauta marcada desde arriba” justo con la Junta Directiva c) La toma de decisiones de la alta dirección debe ser transparente. d) Mantener informado a la Junta directiva de forma periódica de los temas relevantes, entre ellos: cambios en la estrategia, resultados del banco, infracción de las normas de cumplimientos y denuncias.
5	Gobierno de estructuras de grupo.	a) Junta directiva de la empresa matriz b) Junta directiva de las filiales c) Estructuras complejas.
6	Funciones de gestión del riesgo.	a) Implementar el marco de gobierno del riesgo, (Cultura, apetito y límites sobre riesgos) a ser aprobado por la Junta Directiva. b) Número suficiente de empleados con experiencia sobre los productos y un buen dominio de las disciplinas del riesgo c) Los bancos deben contar con un Director de Riesgos, encargado de la función de gestión del riesgo en el Banco.
7	Identificación, seguimiento y control de riesgo.	a) Políticas, procedimientos y controles para identificar y mitigar riesgos, b) La gestión de riesgos debe acompañarse a desarrollos como el crecimiento del balance, complejidad del negocio y nuevos productos. c) Prueba de resistencia (Stress Tests), análisis de escenarios y backtesting (pruebas de estrategia).
8	Comunicación de riesgos.	a) Comunicación continua, cultura de riesgos. b) Información comunicada a la Junta Directiva y a la alta dirección debe ser oportuna, exacta, concisa y comprensible c) Los sistemas de divulgación de información sobre riesgos debe ser dinámicos, integrales y precisos.
9	Compliance (Cumplimiento).	a) Función independiente de cumplimiento- segunda línea de defensa, con la suficiente autoridad, importancia, independencia, recursos y acceso a la Junta Directiva. b) Asesorar a la Junta Directiva y a la alta dirección del cumplimiento de las leyes y estándares aplicables y mantenerles informados en esas áreas.
10	Auditoría Interna.	a) Tercera línea de defensa en el sistema de control interno. b) Debe tener un mandato claro, rendir cuentas a la Junta Directiva y ser independiente de las actividades auditadas c) Debe contar con suficiente prestigio, destrezas, recursos y autoridad en el banco para permitir a los auditores desempeñar sus funciones de forma eficaz y objetiva.
11	Retribución.	a) Las estructuras de remuneración deben estar en línea con la estrategia de negocio y de riesgo, objetivos, valores e intereses a largo plazo b) Comité de retribuciones de la Junta Directiva c) Para las funciones de control (Riesgo, Cumplimiento, y Auditoría Interna), la remuneración debe ser independiente del negocio supervisado.
12	Divulgación y transparencia.	a) La transparencia es coherente con un gobierno corporativo sólido. b) Las divulgaciones deben ser precisas y claras para los accionistas. c) Como mínimo, los bancos deben divulgar anualmente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La metodología de selección de miembros de la Junta Directiva</li> <li>• Si el banco ha establecido comités de la Junta Directiva y la frecuencia con que se han reunidos los principales comités permanentes.</li> <li>• La exposición al riesgo y las estrategias de gestión del riesgo.</li> </ul>
13	El papel de los supervisores	a) Los supervisores deben evaluar el desempeño de la Junta Directiva y de la alta dirección, como los principales responsable del gobierno del banco. b) Los supervisores deben contar con procesos a evaluar íntegramente el gobierno corporativo de un banco.

Nº	Principio	Requisitos
		c) Los supervisores deben determinar si el banco cuenta con mecanismos eficaces que permitan a la Junta Directiva y a la alta dirección ejercer sus respectivas funciones de vigilancia.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3 Instituto de Auditores Internos de España - Entorno de Control. Siete Criterios fundamentales. Prácticas de Buen Gobierno<sup>18</sup>.

La Junta Directiva necesita un equipo de personas con visión global de la compañía, que realice su trabajo con profesionalidad e independencia, con el propósito de detectar las debilidades de control interno a tiempo y propongan soluciones y mejoras que fortalezcan el entorno de control. El entorno de control establece la forma en la que una organización opera, e influye en la forma de actuar de las personas; es el pilar básico del control interno, y proporciona disciplina y estructura. La ausencia de un entorno de control adecuado ha causado enormes fracasos empresariales. El sistema financiero ha sido uno de los sectores más perjudicados, aunque no el único. Se han visto casos similares en el sector tecnológico y en multinacionales implicadas en casos de soborno y corrupción. La Junta Directiva es la primera autoridad con capacidad para impulsar un entorno de control alineado con las expectativas de los grupos de interés. Además, tiene la responsabilidad legal de supervisarlos, lo que en muchas compañías realiza mediante el Comité de Auditoría. Y también define la cultura, los valores y principios de la organización, pero son las personas las que, con su actuación, convierten ese entorno de control en eficaz. Si la Dirección transmite los valores de la organización de forma positiva, inculca una forma de hacer las cosas que beneficia la gestión del entorno de control en todos los niveles de la empresa. El propósito principal del concepto de entorno de control es aportar de forma inmediata valor a la organización y a sus grupos de interés. Por lo que se plantean siete “criterios básicos”:

#### 1. La cultura, los valores y los principios de la organización son alineados con lo que los grupos de interés valoran.

Los beneficios ficticios, sanciones por incumplimientos normativos, daños reputacionales, fraudes económicos, una larga lista de quebrantos que pueden producirse por la ausencia de una cultura, valores y principios de comportamiento alineados con lo que esperan los grupos de interés de una organización. Históricamente, en el caso de la empresa privada, el único criterio ha sido el económico financiero con el objetivo de crear valor para los accionistas. Y si bien es una variable importante, actualmente ya no representa el único criterio de creación de valor. Ahora, el valor de las

<sup>18</sup> Instituto de Auditores Internos de España (2014) – Prácticas de Buen Gobierno – Entorno de Control: siete preguntas que cualquier consejero debe plantearse. Edición en línea. <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Entorno-de-Control-Siete-Preguntas-que-cualquier-Consejero-debe-plantearse-Mayo-2014.pdf>

organizaciones tiene un alto componente intangible: los grupos de interés valoran cada vez más la excelencia en el comportamiento social y medioambiental. A largo plazo, los principios y valores éticos son capaces de generar valor. En este contexto, el principio fundamental es el del liderazgo, ya que los valores se transmiten con el ejemplo, desde los órganos de gobierno, de la Alta Dirección a todas las personas de la organización. Los mensajes de los dirigentes deben llegar a todas las áreas de la organización para que el negocio opere de acuerdo con los estándares definidos. Además, la organización debe esforzarse en comunicar hacia afuera sus valores éticos. La cultura, valores y principios deben proteger a la organización del impacto de comportamientos poco éticos.

#### **Indicadores que medir:**

- a) La Misión y Visión de la organización incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus objetivos.
- b) El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización.
- c) El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores.
- d) El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta está diseñado y ejecutado.
- e) Reconocimientos a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones.

#### **2. La Junta Directiva tiene las características para supervisar adecuadamente el entorno de control de la organización.**

La Junta Directiva defiende el interés social de la compañía cuando comprueba que se cumplen las expectativas de los grupos de interés, dentro del marco de apetito de riesgo definido y asume la responsabilidad de supervisión a través del Comité de Auditoría. Mientras la Alta Dirección desarrolla e implementa el sistema de Control Interno.

La calidad de la supervisión de la Junta Directiva sobre la gestión de la sociedad viene determinada por su independencia frente a la Dirección, la limitación de mandatos de los Directores de Junta Directiva, o su duración en el cargo, persiguen reforzar la independencia de la Junta Directiva.

Los Directores Internos aportan un alto conocimiento de los servicios, y los Directores Externos, aportan imparcialidad. Los miembros de este órgano tienen que poseer los conocimientos y experiencia suficientes sobre los servicios, la gestión de riesgos, el control interno y los sistemas de reporte de la organización, para cuestionar y analizar la información que les suministran. Las áreas

de Riesgos, Cumplimiento Normativo y Auditoría Interna les ayudan a obtener y entender la información necesaria para su labor de supervisión.

En conclusión, es fundamental que la Junta Directiva ejerza su labor de supervisión del sistema de control interno y la gestión de riesgos con suficiente independencia de la Dirección.

#### **Indicadores a medir para la Junta Directiva:**

- a) El estatuto de la Junta Directiva o del Comité de Auditoría establece la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno.
  - b) Directores externos e independientes de la Dirección que garantizan la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones.
  - c) Se evalúa la independencia de los Directores en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de servicios previos.
  - d) Los Directores tienen un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos de los servicios.
  - e) Cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión.
1. La comunicación es fluida y frecuente por parte de la Junta Directiva con la Alta Dirección, los Auditores Internos y Externos y otros asesores externos.

#### **3. La estructura organizativa de la entidad está claramente definida y bien comunicada.**

La estructura organizativa permite planificar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades, definir la autoridad y las responsabilidades, y las líneas adecuadas de información. Es, por lo tanto, clave para asegurar un adecuado entorno de control, debido a tres factores:

- a) Transmite el compromiso efectivo de la Alta Dirección con la definición de obligaciones y responsabilidades.
- b) Facilita que la toma de decisiones y el control se produzcan en los niveles apropiados.
- c) Permite una supervisión realmente eficiente.

Aquellas organizaciones que no definen y/o comunican adecuadamente sus estructuras organizativas están expuestas a situaciones de riesgo. Su información para la toma de decisiones es menos clara. La falta de líneas definidas de responsabilidad posibilita actividades no éticas y fraudulentas. Si la estructura organizativa no está bien diseñada, la detección de desviaciones en el cumplimiento de objetivos es tardía y, por tanto, la supervisión ineficiente. Los “organigramas” y los “manuales de

políticas” y “funciones” actualizados, consolidan y formalizan la estructura organizativa, y aclaran quién responde en cada situación. Es importante definir, asignar y supervisar las autorizaciones y responsabilidades concedidas a cada persona y/o función. Implantar una segregación de funciones para evitar situaciones de riesgo o conflicto en actividades clave. El modelo de las “Tres Líneas de Defensa”, para Sistemas de Gestión y Control de Riesgos, simplifica y ayuda en el análisis de la estructura organizativa. A partir de la responsabilidad de la Junta Directiva, propone lo que debe realizarse en cada una de las líneas de defensa:

- a) Primera línea de defensa: identifica, evalúa y establece los controles adecuados para cada riesgo. Es realizada por los Gestores Operativos.
- b) Segunda línea de defensa: asesora, apoya y sigue las medidas adoptadas por los gestores operativos para asegurar que el riesgo se mantiene dentro de los umbrales definidos de apetito al riesgo. Corresponde a funciones como control de riesgo, cumplimiento normativo, asesoría jurídica y fiscal, finanzas y control interno.
- c) Tercera línea de defensa: supervisa de forma independiente el sistema de gestión y control de riesgos. Es la actividad propia de Auditoría Interna.

El adecuado diseño de la estructura organizativa influye significativamente en la calidad general del sistema de control y en la supervisión del mismo de un modo eficiente. Para evaluar la consistencia de la estructura organizativa de la entidad deben considerarse factores como:

- La naturaleza, tamaño y distribución geográfica de los servicios.
- Las necesidades de información sobre riesgos específicos relacionados con los objetivos de la organización y sus procesos de servicios (internos y externalizados).
- Las características de la asignación de autoridad y responsabilidades a los diferentes niveles.
- La necesidad de establecer determinadas segregaciones de funciones.
- La definición y coherencia de las líneas de reporte (directas o indirectas) y los canales de comunicación.
- Aspectos financieros, fiscales, regulatorios y requerimientos de información específicos en determinadas jurisdicciones.

**Indicadores a medir:**

- a) La Organización dispone de un organigrama actualizado, comunicado internamente y responde al tamaño de la organización: líneas de servicios, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales.
- b) Está claro y definido, para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación.
- c) Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades.
- d) La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa.
- e) Se supervisa periódicamente que la organización actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican.

**4. Las políticas y procedimientos de recursos humanos reflejan adecuadamente el cumplimiento de objetivos y el compromiso con la competencia profesional.**

Una organización no puede exigir responsabilidades a sus Directivos y empleados si no fija objetivos, mide el desempeño y fija incentivos y compensaciones y acciones correctoras, adecuadamente coordinadas y actualizadas según un entorno competitivo cada vez más dinámico. La Junta Directiva o, en su caso, la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones, fija las métricas de desempeño y políticas de incentivos para el primer ejecutivo y la Alta Dirección. Estas métricas y políticas deben trasladarse a todos los niveles jerárquicos y empleados, de tal forma que los objetivos de desempeño individual sean coherentes con los objetivos generales de la organización, tanto a corto como a largo plazo. Además, las políticas y procedimientos de Recursos Humanos deben formalizarse al ser un objetivo específico de control interno. Así, se fortalece el entorno de control de la organización. La organización que obvia la importancia de formalizar, comunicar, medir y remunerar adecuadamente el desempeño de responsabilidades de sus empleados y directivos es menos eficiente, menos sostenible y corre el riesgo de infrautilizar sus recursos. Los empleados pueden acabar teniendo objetivos distintos a los de la organización.

**Indicadores a medir:**

- a) Políticas y procedimientos que cubran áreas tales como altas y bajas de empleados y directivos, orientación a la cultura corporativa, necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados.
- b) Se comunican los objetivos generales de la organización y la contribución que se espera de cada



persona.

- c) Se comunican las consecuencias, positivas y negativas, del cumplimiento o desviación de objetivos (de los servicios y de desempeño).
- d) Se han definido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno.
- e) Se mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática.
- f) Se revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la organización para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la organización.

##### **5. La organización planifica la sucesión en puestos claves.**

Los recursos humanos son un elemento crítico en el entorno de control de las organizaciones. Sin embargo, como activo de la empresa, su permanencia y valor es variable. La pérdida de un empleado crítico puede paralizar, al menos temporalmente, una organización, provocar desviaciones en los objetivos y la pérdida de ventajas competitivas. El desconocimiento de la criticidad de un determinado profesional en la cadena de valor del servicio retrasa la puesta en marcha de medidas correctoras. La Junta Directiva debe asegurarse de que existen planes de sucesión para los puestos críticos de la organización, que facilitan la continuidad del negocio. Lo que además permite el desarrollo del talento a largo plazo, la transmisión del conocimiento y que los trabajadores cumplan sus aspiraciones dentro de la empresa con la mejora de su compromiso y rendimiento. Los planes de sucesión, como los demás sistemas de gestión de negocio, son dinámicos, deben contemplar el cambio de objetivos en distintos niveles de la organización y las nuevas necesidades de cualificación.

##### **Indicadores a medir:**

- a) Se identifican los puestos críticos en la creación de valor de la organización.
- b) Se identifican y mantienen actualizadas las competencias necesarias para cada puesto.
- c) Se comunican adecuadamente los planes de sucesión.
- d) Se han definido planes de formación para candidatos a la sucesión.
- e) Se revisan periódicamente los planes de sucesión con los objetivos del servicio.

##### **6. Asignación correcta de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones.**

La asignación de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones es uno de los instrumentos esenciales para un entorno de control fuerte. El concepto de autoridad y responsabilidad no se limita a aquellos poderes notariales otorgados para representar la organización ante terceros. En realidad, es

la capacidad y responsabilidad en la toma de decisiones. Los riesgos de no definir ni implantar formalmente una adecuada política de asignación de autoridad y responsabilidad son claros: aumenta el potencial para una acumulación de poderes que favorece el fraude y genera conflictos de intereses. Por el contrario, determinar correctamente la autoridad clarifica formalmente los deberes y responsabilidades, aporta seguridad a la toma de decisiones y formaliza y mejora la comunicación interna.

**Indicadores a medir:**

- a) Existe un modelo formal de asignación de autoridad acorde a los objetivos de la organización, que cubra las decisiones de relevancia.
- b) Existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia.
- c) Se ha implantado procedimientos de revisión periódica del modelo que aseguren que se mantenga el apetito al riesgo aprobado por la Junta Directiva y la Alta Dirección frente a cambios en el personal o ante la necesidad de incluir nuevas decisiones no contempladas.
- d) Está parametrizado el flujo de trabajo y firmas en los sistemas de información corporativos y estableciendo modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida.
- e) Existe evaluaciones periódicas por parte de Auditoría Interna de la adecuación a la actual situación de la organización y evaluación del grado de cumplimiento de la misma.

**7. La organización dispone de mecanismos para adaptarse y gestionar los cambios.**

La velocidad y la magnitud de los cambios producidos por la situación económica, la revolución tecnológica, el aumento de nuevos requisitos regulatorios y el constante reenfoque estratégico de las empresas, hacen que la organización que no innove se exponga a un riesgo elevado de fracaso. La Organización, que gestiona y genera el valor del cambio de forma ordenada, dispone de procesos y procedimientos claros y formalizados que definen su funcionamiento y monitorizan su entorno más inmediato.

Los procesos de definición y ejecución estratégica deben estar alineados con los objetivos en la organización y ser lo suficientemente flexibles para solventar los problemas y objetivos de corto plazo, sin descuidar los de medio y largo plazo. Adicionalmente, debe tener en cuenta los cambios de objetivos de sus grupos de interés, algunos de ellos de envergadura. La creciente exigencia por parte

de estos grupos para que las organizaciones sean sostenibles y responsables en todas sus vertientes refuerza aún más la necesidad de gestionar el cambio de forma constante.

**Indicadores a medir:**

- a) Están definidos los procesos para realinear los objetivos de la Organización a medio y largo plazo.
- b) Los recursos se asignan para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia.
- c) Existe un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional.
- d) Existe flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa.
- e) Se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos los miembros de la organización.

**2.4 Conclusiones sobre los marcos de referencia de Gobierno Corporativo.**

Los principales marcos de referencia sobre Gobierno Corporativo presentan coincidencias en cuanto a la relevancia de la transparencia y el rol estratégico de la Junta Directiva. Los principios de la OCDE\_G20 y del Comité de Basilea centran su visión en los mercados financieros, dada la relevancia en los mercados evidenciada en la reciente crisis de la burbuja inmobiliaria del 2008. Sin embargo, existen principios que pueden ser adaptados a las asociaciones sin fines de lucro, como la comunicación de riesgos y la auditoría interna. El documento emitido por el Instituto de Auditores Internos de España sobre buen gobierno proporciona siete criterios básicos en la evaluación del entorno de control de la organización para poder detectar debilidades que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos estratégicos. También aclara que el trabajo de un Director de Junta Directiva en la empresa es crear y proteger valor, proporcionándole los criterios y los indicadores para asegurar que el entorno de control es lo suficientemente fuerte para cumplir su misión de protección de valor. Ayuda a esclarecer el concepto de entorno de control definido como la forma en que la organización opera e influye en la manera de actuar de las personas; convirtiéndose en el pilar básico del control interno, y el logro de un entorno de control sólido es más importante porque es lo que esperan los grupos de interés (accionistas, clientes, reguladores, empleados, proveedores) de cualquier organización, lo que exigen los reguladores y, sobre todo, a lo que aspira cualquier compañía para sostener su actividad en el tiempo.

Considerando el contenido de los principales marcos de referencia en materia de Gobierno Corporativo, se presenta el siguiente instrumento de evaluación a aplicarse a ADES Santa Marta, el cual, ha sido adaptado a las necesidades de una institución no lucrativa.

**Propuesta de instrumento de medición de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo aplicables a ADES Santa Marta.**

Criterio	Indicador
La cultura, los valores y los principios de ADES son alineados con lo que los grupos de interés valoran	¿La Misión y Visión incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus servicios?
	¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?
	¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?
	¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?
	¿Reconocimientos a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?
La Junta Directiva tiene las características para supervisar adecuadamente el entorno de control de ADES.	¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?
	¿Cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?
	¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de servicios previos?
	¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos de los servicios?
	¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?
	¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?
La estructura organizativa de ADES está claramente definida y bien comunicada	¿Dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas del servicio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?
	¿Ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?
	¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?
	¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?
	¿Actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?
Las políticas y procedimientos de Recursos Humanos reflejan adecuadamente el cumplimiento de objetivos y el compromiso con la competencia profesional	¿Cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?
	¿Comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?
	¿Ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?
	¿Mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?
	¿Revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de ADES para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de ADES?
	ADES ha planificado la sucesión en puestos claves
¿Ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	
¿Se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	
¿Tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	
¿Revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de los servicios?	

Criterio	Indicador
Asignación correcta de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones	¿Existe un modelo formal de asignación de autoridad acorde a los objetivos de ADES, que cubra las decisiones de relevancia?
	¿Existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?
	¿Ha implantado procedimientos de revisión periódica del modelo que aseguren que se mantenga el apetito al riesgo aprobado por los Alta Gerencia y la Alta Dirección frente a cambios en el personal o ante la necesidad de incluir nuevas decisiones no contempladas?
	¿Ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?
	¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?
ADES dispone de mecanismos para adaptarse y gestionar los cambios	¿Ha definido procesos para realinear los objetivos de ADES a medio y largo plazo?
	¿Se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?
	¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?
	¿Se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos los miembros de ADES?

**Fuente: Elaboración propia.**

Como resultado de nuestras indagaciones y observaciones de la oferta de servicios y el trabajo que ha realizado ADES, se concluye que se ha preparado el instrumento adecuado para obtener los insumos necesarios y determinar las brechas que permitirán implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo. En el siguiente capítulo se desarrollarán las preguntas del instrumento de medición para determinar el diagnóstico de los siete criterios que permitirá estructurar la propuesta de implementación.

## 2.5 Trabajo en tiempo de Covid-19

### Antecedentes

Durante la pandemia derivada de la enfermedad ocasionada por el virus SARS-CoV-2, donde el primer caso fue identificado en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China, al reportarse casos de un grupo de personas enfermas con un tipo de neumonía desconocida. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como una pandemia el 11 de marzo de 2020 (cuando informó que había 4,291 muertos y 118,000 casos en 114 países).

El presidente de El Salvador decretó el 21 de marzo de 2020 una cuarentena domiciliar por 30 días para contener la pandemia de COVID-19 y anunció la entrega de un subsidio por US\$300 dólares aproximadamente a 75 por ciento de los hogares salvadoreños.

Durante la cuarentena solo se permitía la circulación de un miembro del grupo familiar para que compre artículos de consumo básico o medicinas. Y se permitía que los empleados públicos que trabajaban directamente en atender la pandemia, en áreas estratégicas como el servicio de agua

potable, la generación de energía eléctrica, empleados del transporte público; o del sector privado que trabajen en bancos, restaurantes con servicio a domicilio o la distribución de alimentos.

A partir de este decreto los salvadoreños se vieron afectados ya que no podían circular libremente por el territorio salvadoreño, esto ocasionó que muchos negocios, empresas cerraran operaciones.

### **Estrategia para trabajo en pandemia para ADES**

ADES cerró operaciones durante marzo y abril de 2020, atendiendo a la comunidad por medio de videos llamadas y WhatsApp, sin embargo debido a la alta demanda de los servicios requeridos a ADES se implementaron medidas para poder salir y entregar los servicios más elementales.

- 1) Se realizó reuniones con los cooperantes y fondeadores para alargar los plazos de los proyectos debido a las restricciones impuestas por el Gobierno de El Salvador por la pandemia, los resultados de estas reuniones fueron satisfactorias, ya que los plazos se ampliaron y hubo facilidades para que el proyecto continuara.
- 2) El personal Administrativo fue autorizado para retirar de las instalaciones el equipo necesario para realizar su trabajo de forma remota.
- 3) Junta Directiva aprobó la compra de insumos de bioseguridad (Alcohol gel, guantes y mascarillas quirúrgicas, viseras y lentes), también compras de paquetes de internet para asegurar que los empleados en el campo tuvieran acceso a videos llamadas.
- 4) Se establecieron horarios especiales para que el personal de campo efectuara los seguimientos y visitas a las comunidades, guardando las medidas de distanciamientos y otorgando vehículos de ADES para asegurar que el personal llegara a sus hogares, adicionalmente solo se permitió que el 50% del personal saliera a las visitas de campo y finalmente también la jornada laboral se redujo, iniciando a las 9:00am a 3:00pm.
- 5) Se gestionó la compra de siete terminales con capacidad para videos llamadas.
- 6) Las Asambleas Generales y Juntas Directivas se realizaron por primera vez por medio de la plataforma gratuita de Zoom.
- 7) Las liquidaciones del proyecto se hicieron por medio electrónico, para no requerir que el personal llegue a las oficinas.

A partir de junio de 2020, la labor de ADES se intensificó y actualmente se continúa con el trabajo de campo especialmente con el trabajo comunitario, algunos puestos administrativos continúan haciendo trabajo desde sus casas, mientras que los reuniones relevantes son atendidas por medio virtual.

### CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

ADES enfrenta un reto permanente: generar las condiciones materiales para dar continuidad a la visión de contribuir al fortalecimiento y participación consciente de las comunidades en la mejora de sus condiciones de vida y en la reivindicación de sus derechos. De ahí que, las capacidades que ha capitalizado a lo largo de su trayectoria en la gestión y administración eficiente de los recursos es fundamental para su continuidad y deben estar en permanente evolución. A continuación, se presenta la medición de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que podrían impactar positivamente en su fortalecimiento organizativo.

#### 3.1. Diagnóstico de las condiciones filosóficas.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen su accionar?	<p><b>Visión:</b> ADES es un espacio armónico y solidario, desde donde se contribuye al fortalecimiento de la participación consciente de las comunidades en la mejora de sus condiciones de vida y en la reivindicación de sus derechos.</p> <p><b>Misión:</b> Promover valores emancipadores que contribuyan a la emergencia de sujetos sociales con capacidad crítica, reflexiva, propositiva y voluntad liberadora que apuesten por una vida plena y de justicia social.</p>	<p>La Misión y Visión incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen su accionar.</p> <p>La construcción de la Misión y Visión incluyó la participación del personal estratégico y operativo de la organización.</p> <p><b>Satisfactorio.</b></p>
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	Ha definido los valores que sustentan y guían su trabajo. Sin embargo, no están integrados a un código general de conducta.	<p>Definir y divulgar un código de conducta que establezca los criterios básicos para normar el comportamiento ético de los colaboradores, que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores.</li> <li>• Relación con partes interesadas (comunidades, fondeadores, aliados.)</li> <li>• Relaciones con proveedores de bienes y servicios.</li> <li>• Manejo de los bienes de la organización.</li> </ul>

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de intereses.</li> <li>• Protección adecuada de la información.</li> <li>• Regalías.</li> <li>• Medio Ambiente.</li> <li>• Responsabilidades y sanciones.</li> </ul>
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, comunidades y proveedores?	No definido	Definir un canal de denuncias abierto y confidencial (buzón, teléfono, correo electrónico.) que permita conocer oportunamente condiciones que podrían impactar en el desempeño y la reputación.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	No definido	Incluir el sistema sancionador en el Código de Conducta.
¿Reconocimientos a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No definido	Elegir colectivamente al “empleado del año” por su comportamiento ético y compromiso con los valores, y reconocer su accionar con un premio simbólico.

### 3.2. Junta Directiva.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	No cuenta con un Código de Gobierno que contenga las principales normas que ADES observará para el adecuado manejo de sus instancias de gobierno y administración, que incorpore las funciones de la Junta Directiva. No cuenta con la función de auditoría interna.	Crear un Código de Gobierno que contenga: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naturaleza y funcionamiento de los órganos de gobierno.</li> <li>2. Responsabilidades y funciones de la Asamblea de Asociados y de la Junta Directiva.</li> </ol>



Indicador	Información documentada	Diagnóstico
		3. Responsabilidades y funciones del Comité Ejecutivo Pre Junta. (Se recomienda la creación de un comité de apoyo de Junta Directiva). 4. Órganos de control externo: Auditor Externo y Auditor Fiscal. 5. Revelación de información: Estados Financieros, Informe de Gestión-Memoria Anual, Información de interés público en sitio web. 6. Gestión de conflicto de intereses. 7. Subcontratar el servicio de auditoría interna que proporcione información independiente sobre el control interno y la estrategia.
¿Cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Dirección Ejecutiva para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Dirección Ejecutiva que garantiza la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones.	<b>Satisfactorio.</b>
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con la organización, relaciones laborales o de servicios previos?	Únicamente la Presidenta de la Junta Directiva mantiene relación laboral con ADES. El resto de Los directores no trabaja para ADES de forma directa, sin embargo forman parte de la nómina de asociados.	Incorporar en el Código de Gobierno los requisitos para ser Directores.
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia en	Los Directores de Junta Directiva cuentan con un adecuado nivel de competencia en gestión y ejecución de	Los requisitos para ser Directores deben quedar especificados en el Código de Gobierno.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
gestión y ejecución de proyectos y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del accionar de ADES?	proyectos, así como conocimientos del accionar de ADES.	
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No definido	Subcontratar al menos una vez al año, el servicio de auditoría interna que proporcione información independiente sobre el control interno y la estrategia.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los auditores externos y las unidades clave de la organización?	Actualmente la Junta Directiva no ha definido los mecanismos de comunicación.	Se recomienda la creación de un comité de apoyo de Junta Directiva (Comité pre Junta) que sesione con frecuencia mensual con encargados de áreas clave de ADES, donde se conozcan al menos los siguientes temas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de recursos financieros con donantes.</li> <li>2. Estados financieros mensuales.</li> <li>3. Gestión Administrativa.</li> <li>4. Gestión de Proyectos.</li> <li>5. Gestión de Comunicaciones.</li> <li>6. Cartas a la gerencia del auditor externo.</li> </ol>

### 3.3. Estructura organizativa claramente definida y comunicada.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿Dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus	El organigrama actual no responde a la realidad operativa y estratégica.	Reestructurar el organigrama en función de su realidad operativa y estratégica.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
diferentes dimensiones: líneas de servicios, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?		
¿Ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades claves: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	No se ha definido un manual de puestos que integre los perfiles de puestos.	Definir un manual de puestos que integre los perfiles.
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se ha definido un manual de puestos que defina la segregación de funciones.	Definir un manual de puestos.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	La línea de reporte está claramente definida y es coherente con la estructura actual.	<b>Satisfactorio.</b>
¿Actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Se actúa de conformidad a los procedimientos definidos (no documentados) y se corrigen los incumplimientos.	<b>Satisfactorio.</b>

### 3.4. Políticas de Recursos Humanos alineados a los objetivos institucionales.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿Cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No se han definido las políticas de Recurso Humanos que definan: las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados	Definir las políticas de Recurso Humanos en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas y bajas de empleados y directivos.</li> <li>• Necesidades de formación.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Remuneración.</li> <li>• Sanciones a empleados.</li> </ul>
¿Comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las	Sin mecanismos regulares de comunicación.	Implementar mecanismos regulares de comunicación a los colaboradores.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?		
¿Ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No se han definido evaluaciones de desempeño.	Evaluar el desempeño de los colaboradores al menos una vez al año mediante criterios cualitativos y cuantitativos
¿Mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No se han definido evaluaciones de desempeño.	Evaluar el desempeño de los colaboradores al menos una vez al año mediante criterios cualitativos y cuantitativos
¿Revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de ADES para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de ADES?	No se han definido políticas de remuneración y métricas de desempeño. La realidad de ADES no permite definir una política de remuneraciones progresivas.	Evaluar el desempeño de los colaboradores al menos una vez al año mediante criterios cualitativos y cuantitativos.

### 3.5. Sucesión de puestos claves.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿Ha identificado los puestos críticos en la creación de valor de ADES?	Los puestos críticos están definidos (no documentados)	Documentar en informes internos de Junta Directiva, los puestos críticos en la creación de valor.
¿Ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	No se han definido los perfiles de puestos.	Documentar los perfiles de puestos como parte del Manual.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido y comunicado planes de sucesión.	Documentar en informes internos de Junta Directiva, los planes de sucesión para los puestos críticos en la creación de valor.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿Tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No se han definido planes de capacitación para candidatos a sucesión.	Documentar en informes internos de Junta Directiva, los planes de sucesión para los puestos críticos en la creación de valor.
¿Revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de servicio?	No se han definido planes de sucesión.	Diseñar y documentar en informes internos de Junta Directiva, una herramienta de evaluación de objetivos estratégicos alineados a los planes de sucesión.

### 3.6. Asignación de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿Existe un modelo formal de asignación de autoridad acorde a los objetivos, que cubra las decisiones de relevancia?	Existe un modelo de asignación de autoridad acorde a los objetivos a través de la Junta Directiva.	<b>Satisfactorio.</b>
¿Existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	Existe un modelo de asignación de autoridad acorde a los objetivos a través de la Junta Directiva.	<b>Satisfactorio.</b>
¿Ha implantado procedimientos de revisión periódica del modelo que aseguren que se mantenga el apetito al riesgo aprobado por los Alta Gerencia y la Alta Dirección frente a cambios en el personal o ante la necesidad de incluir nuevas decisiones no contempladas?	La Junta Directiva evalúa las necesidades de cambios en el modelo de asignación de autoridad derivado de cambios que afectan de manera relevante los objetivos de la organización.	<b>Satisfactorio.</b>
¿Ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de	El modelo de autorizaciones es manual.	<b>Satisfactorio.</b>

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
acuerdo con la política establecida?		
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No cuenta con servicios de auditoría interna.	Subcontratar al menos una vez al año, el servicio de auditoría interna que proporcione información independiente sobre el control interno y la estrategia.

### 3.7. Mecanismos para adaptación y gestión de cambios.

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿Ha definido procesos para realinear los objetivos de ADES a medio y largo plazo?	No se han definido procesos para ajustar los objetivos.	Diseñar un plan operativo que guíe la estrategia de corto plazo y que permita medir el cumplimiento de los objetivos. Realizar sesiones estratégicas una vez al año (en el cuarto trimestre) para identificar necesidades de cambios en los objetivos estratégicos.
¿Se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	Dada la naturaleza de la organización no es relevante el ambiente competitivo, sin embargo, se debe monitorear los cambios externos que puedan impactar en la operatividad.	Realizar sesiones estratégicas una vez al año (en el cuarto trimestre) que permita identificar necesidades de cambios en los objetivos estratégicos.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	El proceso de formación que ha tenido el personal clave asegura la existencia de un interés común en toda la jerarquía.	<b>Satisfactorio.</b>

Indicador	Información documentada	Diagnóstico
¿Se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos los miembros?		<b>Satisfactorio.</b>

### 3.8 Resumen del Diagnóstico:

Luego de analizar los resultados del diagnóstico utilizado se identifican las principales brechas de ADES Santa Marta:

1. No cuenta con un código de conducta.
2. No está definido un canal de denuncias abierto.
3. No hay un plan de reconocimientos a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones.
4. No cuenta con un Código de Gobierno que contenga las principales normas que ADES observará para el adecuado manejo de sus instancias de gobierno y administración, que incorpore las funciones de la Junta Directiva.
5. No cuenta con la función de auditoría interna.
6. No están documentados los requisitos para ser Directores de Junta Directiva.
7. Actualmente la Junta Directiva no ha definido los mecanismos de comunicación.
8. Poco involucramiento de Asociados.
9. Se requieren hacer cambios a la estructura organizativa.
10. Falta diseñar políticas y procedimientos de altas y bajas del recurso humano
11. Sin plan de sucesión.
12. Sin Plan de carreras para puestos clave.
13. Falta un modelo de gestión Interna.
14. No existe un formato de seguimiento de acuerdos de Junta Directiva.
15. No existe comité de apoyo de Junta Directiva.
16. No se reporta a Junta Directiva un reporte de avance de presupuesto versus real de los proyectos.

Cómo resultado del diagnóstico de buenas prácticas de gobierno corporativo, las brechas identificadas más relevantes son: la falta de definición e implementación de cambios a la estructura organizativa para poder implementar y desarrollar un Código de Gobierno Corporativo que defina los mecanismos de comunicación, inclusive la conformación y responsabilidades de comités de apoyo de Junta Directiva. Adicionalmente, ADES no cuenta con planes de sucesión para puestos críticos.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO**

En este capítulo se presenta una propuesta de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo tomando de base los principios aplicables de la OCDE – Principios de Gobierno Corporativo, Comité de Basilea – Principios de Gobierno Corporativo para bancos y los principios del Instituto de Auditores Internos de España - Entorno de Control aplicables a una entidad sin fines de lucro. Las propuestas elaboradas se realizaron a partir del diagnóstico de la situación actual de ADES realizado en el capítulo III.

### **4.1 Criterios de evaluación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para generar la propuesta.**

El Director de Junta Directiva de ADES tiene la responsabilidad de crear y proteger y fomentar el valor, las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que proporcionan los criterios y los indicadores para asegurar que el entorno de control es lo suficientemente fuerte para cumplir su misión de protección de valor.

La consultoría se basó en los siete “criterios básicos” con los que cualquier Director de Junta Directiva puede comprobar si su organización dispone de un entorno de control fuerte, a continuación presentamos un breve resumen de los criterios para que posteriormente se desarrolle la propuesta de esta consultoría.

Criterios	Detalle	Principales consideraciones que fueron evaluadas
1. La cultura, los valores y los principios de la organización son alineados con lo que los grupos de interés valoran.	Los beneficios ficticios, sanciones por incumplimientos normativos, daños reputacionales, fraudes económicos. Una larga lista de quebrantos que pueden producirse por la ausencia de una cultura, valores y principios de comportamiento alineados con lo que esperan los grupos de interés de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Misión y Visión de la organización incluye una declaración clara, transparente.</li> <li>• El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados.</li> <li>• El canal de denuncias es abierto.</li> <li>• Sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta.</li> <li>• Reconocimientos a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética.</li> </ul>
2. La Junta Directiva tiene las características para supervisar adecuadamente el entorno de control de la organización.	La Junta Directiva defiende el interés social de ADES cuando comprueba que se cumplen las expectativas de los grupos de interés, dentro del marco de apetito de riesgo definido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Junta Directiva es responsable de supervisar el sistema de control interno.</li> <li>• Directores de Junta Directiva externos e independientes.</li> <li>• Los Directores de Junta Directiva tienen un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno.</li> <li>• La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna.</li> <li>• La comunicación es fluida y frecuente con la Alta Dirección, los Auditores.</li> </ul>
3. La estructura organizativa de la entidad está claramente	La estructura organizativa permite planificar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades, definir la autoridad y las responsabilidades, y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Organización dispone de un organigrama actualizado.</li> <li>• Está claro y definido, para cada función, las actividades y responsabilidades clave.</li> </ul>



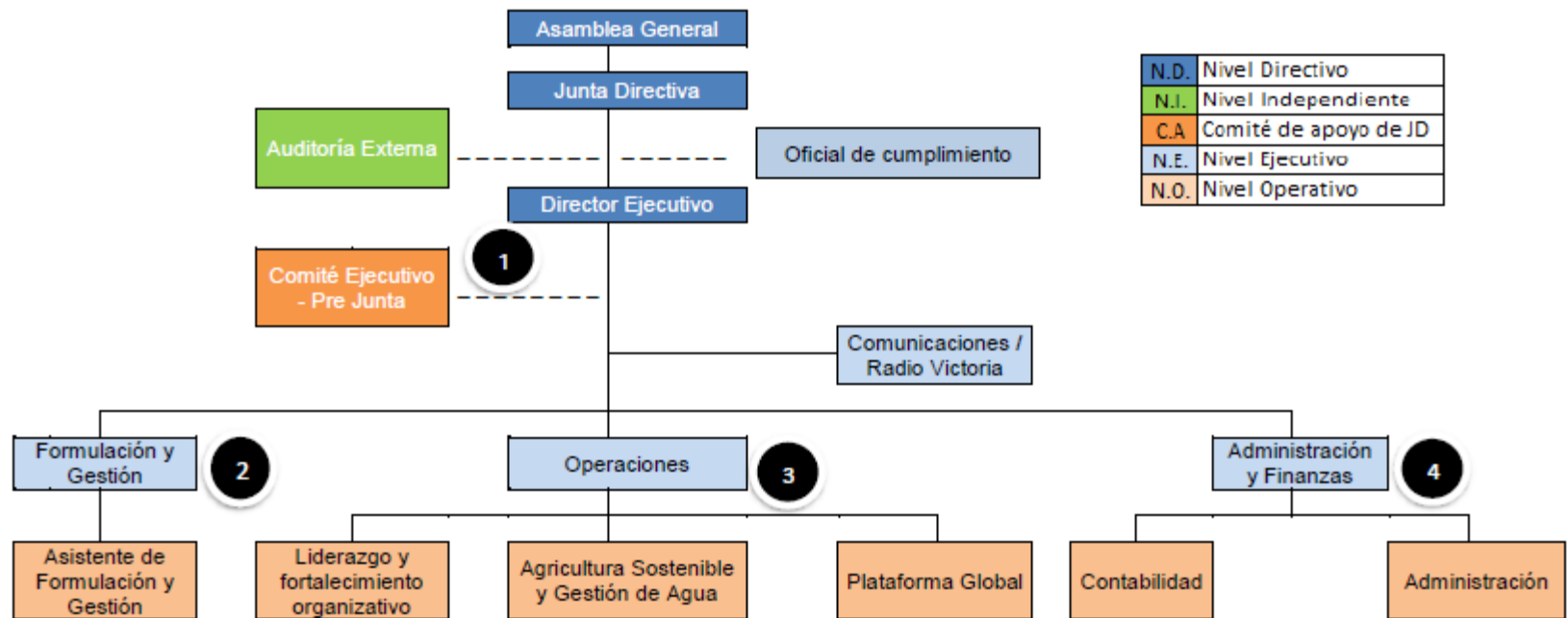
Criterios	Detalle	Principales consideraciones que fueron evaluadas
definida y bien comunicada.	las líneas adecuadas de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen políticas adecuadas de segregación de funciones.</li> <li>• La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa.</li> <li>• Se supervisa periódicamente que la organización actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican.</li> </ul>
4. Las políticas y procedimientos de recursos humanos reflejan adecuadamente el cumplimiento de objetivos y el compromiso con la competencia profesional.	Una organización no puede exigir responsabilidades a sus Directivos y empleados si no fija objetivos, mide el desempeño y fija incentivos y compensaciones y acciones correctoras, adecuadamente coordinadas y actualizadas según un entorno competitivo cada vez más dinámico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procedimientos que cubran áreas tales como altas y bajas de empleados y directivos.</li> <li>• Se comunican los objetivos generales de la organización.</li> <li>• Se comunican las consecuencias, positivas y negativas, del cumplimiento o desviación de objetivos.</li> <li>• Se han definido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño.</li> <li>• Se mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática.</li> <li>• Se revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño.</li> </ul>
5. La organización planifica la sucesión en puestos claves.	La pérdida de un empleado crítico puede paralizar, al menos temporalmente, una organización, provocar desviaciones en los objetivos y la pérdida de ventajas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican los puestos críticos en la creación de valor de la organización.</li> <li>• Se identifican y mantienen actualizadas las competencias necesarias para cada puesto.</li> <li>• Se comunican adecuadamente los planes de sucesión.</li> <li>• Se han definido planes de formación para candidatos a la sucesión.</li> <li>• Se revisan periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de servicio.</li> </ul>
6. Asignación correcta de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones	Los riesgos de no definir ni implantar formalmente una adecuada política de asignación de autoridad y responsabilidad son claros: aumenta el potencial para una acumulación de poderes que favorece el fraude y genera conflictos de intereses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un modelo formal de asignación de autoridad.</li> <li>• Existen protocolos de asignación de autoridad.</li> <li>• Se ha implantado procedimientos de revisión periódica del modelo que aseguren que se mantenga el apetito al riesgo aprobado por la Junta Directiva.</li> <li>• Esta parametrizado el flujo de trabajo y firmas en los sistemas de información.</li> <li>• Existe evaluaciones periódicas por parte de Auditoría Interna.</li> </ul>
7. La organización dispone de mecanismos para adaptarse y gestionar los cambios	La velocidad y la magnitud de los cambios producidos por la situación económica, la revolución tecnológica, el aumento de nuevos requisitos regulatorios y el constante reenfoque estratégico de las empresas hacen que la organización que no innove se exponga a un riesgo elevado de fracaso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están definidos los procesos para realinear los objetivos de la Organización a medio y largo plazo.</li> <li>• Los recursos se asignan para monitorizar el cambio externo.</li> <li>• Existe un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional.</li> <li>• Existe flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa.</li> <li>• Se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales.</li> </ul>

## 4.2 Propuesta para la implementación de prioridades

### 1. Estructura organizacional.

Fortalecer la estructura organizacional de ADES mediante la incorporación de los siguientes elementos:

- I. Comité ejecutivo – Pre junta (incluye la participación estratégica de Radio Victoria). Comité de Apoyo.
- II. Gerencia de formulación y gestión.
- III. Gerencia de operaciones.
- IV. Gerencia de administración y finanzas.





## Plan de Ejecución de la Estrategia 2021 - ADES Santa Marta

										0.00%	0.00%
No .	Gerencia/ Unidad	Responsabl e Directo	Proyecto o Iniciativa	Objetivo Estratégico	Descripción del Resultado/Meta	Entregable	Fecha de Inicio	Fecha de finalización	Estado	% Ejecución del Objetivo	% Cumplimiento del Plan
1	Formulación y Gestión	-	-	Consolidar la sostenibilidad y los niveles organizativos de ADES.	-	-	-	-	Sin Iniciar	0.00%	0.00%
2	Formulación y Gestión	-	-	-	-	-	-	-	Sin Iniciar	0.00%	0.00%
3	Formulación y Gestión	-	-	-	-	-	-	-	Sin Iniciar	0.00%	0.00%
4	Operaciones	-	-	-	-	-	-	-	Sin Iniciar	0.00%	0.00%
5	Operaciones	-	-	-	-	-	-	-	Sin Iniciar	0.00%	0.00%

### 3. Funcionamiento del comité de ejecutivo – pre junta.

Denominación	Comité de apoyo - pre junta
<b>Objetivo</b>	Proveer con oportunidad a la Dirección Ejecutiva de información relevante sobre la gestión de ADES, que sirva de insumo para su posterior comunicación a la Junta Directiva.
<b>Frecuencia</b>	Mensual - la tercera semana de cada mes.
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de avances y conclusión de acuerdos.</li> <li>• Información del mes inmediato anterior.</li> <li>• Otra información relevante que requiera el moderador o la Junta Directiva.</li> </ul>
<b>Moderador</b>	Director Ejecutivo
<b>Invitado de junta Directiva</b>	Presidenta de Junta
<b>Invitado de Asamblea General</b>	Elección del comité pre junta con una frecuencia trimestral. (4)
<b>Secretario</b>	Finanzas y administración
<b>Unidades participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Formulación y Gestión</li> <li>• Programa de Organización y Acompañamiento Comunitario</li> <li>• Programa de Agricultura Sostenible</li> <li>• Programa de Gestión y Recurso Hídrico</li> <li>• Administración y Finanzas</li> </ul>
<b>Duración Aproximada</b>	De 1 a 2 horas
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Comité</li> <li>• Acta de comité</li> <li>• Control de seguimiento de acuerdos</li> </ul>

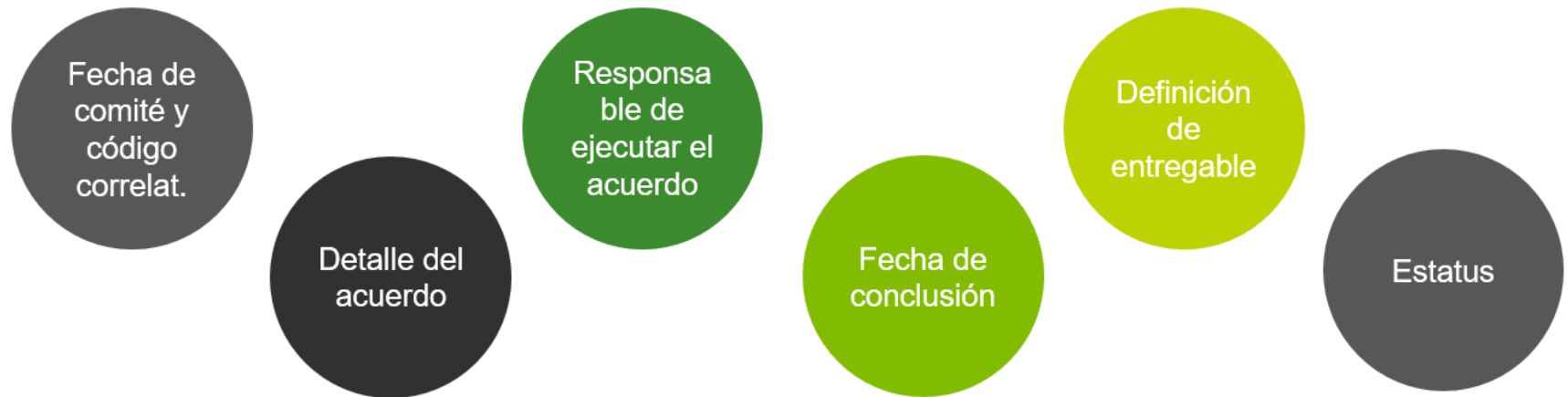
### 4. Fortalecer participación de los miembros de la Asamblea General.

- Realizar dos asambleas generales (Julio – diciembre).
- Proveer información trimestral a la asamblea de asociados.

## 5. Seguimientos de acuerdos de Junta Directiva.

Documentar el seguimiento de los acuerdos de Junta Directiva, que permita medir el tiempo, recursos, riesgos y la calidad de los entregables relacionados. Se recomienda la implementación del siguiente modelo:

### Componentes

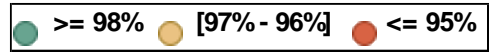


### Ejemplo:

Fecha	Correlativo	Acuerdo	Responsable	Fecha	Entregables	Estatus
29/10/2018	30-2018	Otorgar un crédito por US\$50,000.00 a ADES Fuente de Vida de R.L. con las siguientes cláusulas:	Presidenta de Junta Directiva - firmar mutuo en nombre de ADES	30/11/2018	Mutuo firmado; cheque emitido a favor de la Cooperativa	<b>Pendiente</b>

## 6. Modelos de gestión interna.

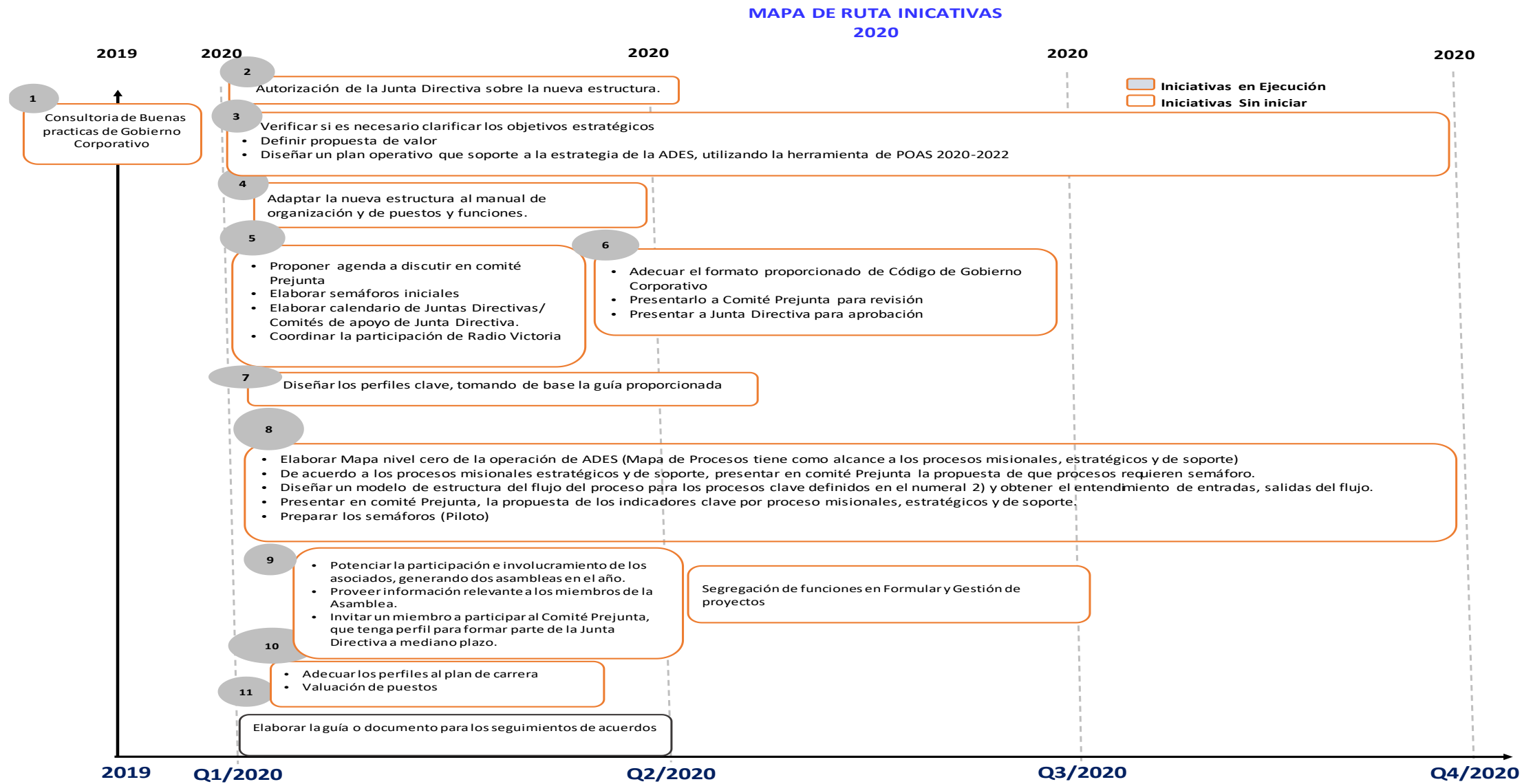
Para reportar al comité pre junta se sugiere implementar un modelo de gestión que permita reportar los temas relevantes a la Dirección. A continuación, se presenta un ejemplo de semáforo de gestión para el área de finanzas.



INGRESOS	Proyectado	Real	Variación	% Cumplimiento
Donaciones	US\$780,000.00	US\$760,000.00	(US\$20,000.00)	97%
Ingresos generales	US\$75,000.00	US\$81,000.00	US\$6,000.00	108%
Ingresos Financieros	US\$3,200.00	US\$3,000.00	(US\$200.00)	94%
Ingresos extraordinarios	US\$6,000.00	US\$10,000.00	US\$4,000.00	167%

GASTOS	Proyectado	Real	Variación	% Cumplimiento
Gastos de administración	US\$18,000.00	US\$21,000.00	US\$3,000.00	117%
Depreciaciones y amortizaciones	US\$86,000.00	US\$80,000.00	(US\$6,000.00)	93%
Gastos de proyectos	US\$720,000.00	US\$710,000.00	(US\$10,000.00)	99%

### 4.3 Mapa de ruta para Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo





## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Cómo resultado de la investigación realizada se concluye que:

- Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo contenidos en los marcos de referencia internacionales son adaptables a las entidades sin fines de lucro y su implementación contribuye al fortalecimiento de la transparencia, el ambiente de control y al logro de los objetivos estratégicos.
- Las organizaciones sin fines de lucro son susceptibles a incurrir en gastos de agencia; problemas de comunicación y a perder el rumbo estratégico por falta de planes tácticos encaminados al logro de los objetivos.
- ADES cuenta con algunas buenas prácticas de Gobierno Corporativo, sin embargo, es necesario implementar otras medidas para fortalecer el ambiente de control y la comunicación entre las áreas operativas y las estratégicas.
- La estructura organizativa no está adaptada a la realidad actual de ADES y es necesario fortalecer el área operativa, la formulación y gestión, comunicaciones (Radio Victoria) e incorporar al comité de apoyo de Junta Directiva.
- La labor de gestión de los recursos económicos y técnicos está concentrada en una sola persona. No se traslada el conocimiento a un posible sucesor, existiendo riesgo de retrasos y pérdida del Know How.
- Los planes operativos no están alineados a la estrategia de ADES. Es necesario definir proyectos encaminados al logro de los objetivos de corto y mediano plazo en línea con su marco filosófico.
- Se requieren hacer cambios a la estructura organizativa.
- ADES no cuenta con un Código de Gobierno que contenga las principales normas que ADES observará para el adecuado manejo de sus instancias de gobierno y administración, que incorpore las funciones de la Junta Directiva.
- Actualmente la Junta Directiva no ha definido los mecanismos de comunicación.
- No existe comité de apoyo de Junta Directiva.
- No existe un código de conducta.
- No está definido un canal de denuncias abierto.
- No hay un plan de reconocimientos a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones.

- ADES no cuenta con la función de auditoría interna.
- No están documentados los requisitos para ser Directores de Junta Directiva.
- Poco involucramiento de Asociados.
- Falta diseñar políticas y procedimientos de altas y bajas del recurso humano
- Sin plan de sucesión.
- Sin Plan de carreras para puestos clave.
- Falta un modelo de gestión Interna.
- No existe un formato de seguimiento de acuerdos de Junta Directiva.
- No se reporta a Junta Directiva un reporte de avance de presupuesto versus real de los proyectos.

## 5.2 Recomendaciones

Se recomienda a ADES implementar las siguientes iniciativas de acuerdo con las prioridades detalladas a continuación:

Prioridad	Iniciativa
Revisar la estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización de la Junta Directiva sobre la nueva estructura.</li> <li>• Adaptar la nueva estructura al manual de organización y de puestos y funciones.</li> </ul>
Diseñar un modelo de Gestión Interna (Semáforos de gestión)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Mapa nivel cero de la operación de ADES (Mapa de procesos tiene como alcance a los procesos misionales, estratégicos y de soporte)</li> <li>• De acuerdo con los procesos misionales estratégicos y de soporte, presentar a comité Prejunta la propuesta de que procesos requieren semáforo.</li> <li>• Diseñar un modelo de estructura del flujo para los procesos clave definidos y obtener el entendimiento de entradas, salidas del flujo.</li> <li>• Presentar a comité prejunta, la propuesta de los indicadores clave por proceso misionales, estratégicos y de soporte.</li> <li>• Preparar los semáforos (Piloto)</li> <li>• Presentar los semáforos al Comité Prejunta</li> </ul>
Crear el Comité Pre-Junta, estableciendo una agenda a tratar. (comité de apoyo a la Junta Directiva).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer agenda a discutir en comité Prejunta</li> <li>• Elaborar semáforos iniciales</li> <li>• Elaborar calendario de Juntas Directivas/ Comités de apoyo de Junta Directiva.</li> <li>• Coordinar la participación de Radio Victoria</li> </ul>
Diseñar los descriptores de puestos clave.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los perfiles clave, tomando de base la guía proporcionada</li> </ul>
Potenciar la participación e involucramiento de los asociados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la participación e involucramiento de los asociados, generando dos asambleas en el año.</li> <li>• Proveer información relevante a los miembros de la Asamblea.</li> <li>• Invitar un miembro a participar al Comité Prejunta, que tenga perfil para formar parte de la Junta Directiva a mediano plazo.</li> </ul>
Potenciar la participación y rendición de cuentas a cooperantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos semestrales de rendición de cuentas para dar a conocer el avance de los proyectos que han financiado</li> <li>• Invitación a participar de Juntas Directivas</li> </ul>
Potenciar el área de la Formulación y Gestión de Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de funciones en Formular y Gestión de proyectos</li> </ul>
Crear el Código de Gobierno Corporativo y Código de Ética.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar el formato proporcionado de Código de Gobierno Corporativo incluyendo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procedimiento para la conformación de la Asamblea General de Asociados, los requisitos para adquirir la calidad de asociados, los derechos de los socios, los casos en los que los socios pueden ser excluidos, las atribuciones de la Asamblea General, así como lo referente a las Convocatorias y Agenda de la Asamblea General.</li> <li>2. Requisitos de idoneidad para ser miembros de la Junta Directiva, la forma de integrarse o conformarse, el período de ejercicio de sus funciones, el mecanismo para el caso de suplencias por renunciaciones y ausencias temporales o definitivas, sus responsabilidades y atribuciones, lo referente a las sesiones y convocatorias para la celebración de las Sesiones de Junta Directiva, causales para remoción de un Director y política de remuneración de los miembros de Junta Directiva.</li> <li>3. Procedimiento para la gestión de conflicto de interés, en cuanto a los requisitos para los miembros que confirmarán el comité de ética, los mecanismos de comunicación y seguimiento.</li> </ol> </li> <li>• Incorporar en el Código de Ética, medidas disciplinarias, causales y aplicabilidad.</li> <li>• Presentarlo a Comité Prejunta para revisión</li> </ul>

Prioridad	Iniciativa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar a Junta Directiva para aprobación</li> </ul>
Adecuación de estatutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación de los estatutos, conforme a las sanas prácticas de gobierno que se incorporen al código de Gobierno Corporativo.</li> </ul>
Elaborar un plan de sucesión y plan de carrera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuar los perfiles al plan de carrera</li> <li>• Valuación de puestos</li> </ul>
Diseñar un plan operativo que soporte a la estrategia de ADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si es necesario clarificar los objetivos estratégicos</li> <li>• Definir propuesta de valor</li> <li>• Diseñar un plan operativo que soporte a la estrategia de ADES, utilizando la herramienta de POAS 2020</li> </ul>
Implementar seguimientos de acuerdos de Junta Directiva.	Elaborar la guía o documento para los seguimientos de acuerdos

### Referencia Bibliográfica

- PERDICES HUETOS, ANTONIO B., (2008). *Hacia unas reglas de gobierno corporativo del sector no lucrativo*. México Universidad Autónoma Metropolitana. N° 17.
- MASTRANGELO, ALEJANDRA., (2017). *La Ley Sarbanes Oxley (SOX) y el buen gobierno corporativo*. Recuperado de <https://alejandramastrangelo.com/la-ley-sarbanes-oxley-sox-y-el-buen-gobierno-corporativo/>
- SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO., (2013). *Normas de Gobierno Corporativo para las entidades financieras*. Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en Sesión CD-06/11 de fecha 09 de febrero de dos mil once.

## **ANEXOS**

### **Nombre del Anexo**

- Anexo 1. Valores y Objetivos Estratégicos.
- Anexo 2. Principales Proyectos de la Oferta de Servicios.
- Anexo 3. Marco Jurídico Aplicable a las Asociaciones sin Fines de Lucro.
- Anexo 4. Entrevistas

### **Anexo N°.1. Valores y Objetivos Estratégicos.**

El marco filosófico de ADES, contiene los valores que conducen los lineamientos éticos de la institución y los objetivos estratégicos orientados al cumplimiento de la misión y visión.

#### **Valores:**

1. Trabajamos en la construcción de una sociedad justa, democrática y ecológicamente equilibrada.
2. Asumimos el desarrollo comunitario participativo, orientado al mejoramiento de vida, sustentando en principios de solidaridad, respeto, justicia y equidad.
3. La base de nuestro trabajo son las capacidades de las personas como entes creativos constructores y transformadores de la realidad.
4. Nuestra política institucional incorpora la defensa de los derechos de la mujer y lucha por la transformación de las relaciones desiguales entre hombres y mujeres.
5. Apostamos a procesos de educación popular como enfoque esencial que transforma al ser humano de manera personal y colectiva para construir una sociedad democrática.
6. Consideramos la organización popular como un medio fundamental para alcanzar el desarrollo integral de hombres y mujeres.
7. Protegemos y defendemos los bienes de la naturaleza porque estamos seguros/as que es la única forma para garantizar la vida en sentido integro.
8. Consideramos de vital importancia asegurar el relevo generacional, por esa razón ponemos especial interés en el desarrollo de la niñez y la juventud.
9. Damos razón de nuestra esperanza porque ADES es testimonio de servicio que parte de una ética liberadora en la búsqueda de la justicia social.
10. Impulsamos el arte como expresión comunitaria y motor de defensa de derechos humanos.

#### **Objetivos estratégicos:**

1. Fortalecer a nivel institucional, los principios y valores que sustentan nuestro trabajo.
2. Consolidar la sostenibilidad y los niveles organizativos de ADES.
3. Fortalecer nuestra contribución, en las comunidades que acompañamos, de una cultura basada en la participación consciente y la organización comunitaria para el mejoramiento de vida y la reivindicación de derechos.
4. Fortalecer estrategias de trabajo y de relación con organizaciones nacionales e internacionales, proyectos progresistas y movimientos sociales de América Latina y el mundo

## Anexo N°.2. Principales Proyectos de la Oferta de Servicios de ADES.

Fuente de financiamiento	Nombre del proyecto	Descripción de las principales actividades del Proyecto	Lugar de ejecución	Monto
HORIZONT-3000	P-13-203-Liderazgo Juvenil - SLV "Fomento del Liderazgo Juvenil con equidad de Género en El Salvador"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades individuales de liderazgo juvenil a través de escuelas juveniles de liderazgo, de formación artística cultural y de deporte.</li> <li>• Fortalecimiento de estructuras organizativas de la juventud a través de programas radiales, campañas de voluntariado, festivales juveniles de arte y cultura y torneos deportivos comunitarios.</li> <li>• Fortalecimiento de redes y alianzas organizativas, comunitarias y territorial de jóvenes para la incidencia e intercambio de experiencias a través de agendas municipales de la juventud, foros municipales e intercambio de experiencias.</li> </ul>	Municipios de Victoria y Guacotecti del departamento de Cabañas y el municipio de Suchitoto en el departamento de Cuscatlán.	€ 234, 519.00 Euros
Embajada de Japón en El Salvador	"Abastecimiento de Agua Potable en Caserío Los Hernández, Ilobasco"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir la infraestructura hidráulica necesaria para brindar agua potable a la población meta.</li> <li>• Proveer a la población de un servicio continuo de agua potable durante las 24 horas del día con calidad y cantidad adecuada.</li> <li>• Disminuir las tasas de morbilidad actuales a la población meta, como producto de la introducción de agua potable.</li> <li>• Reducir el gasto familiar destinado a la compra de agua a granel por las familias beneficiadas del proyecto.</li> </ul>	Caserío Los Hernández, Cantón La Labor, Municipio de Ilobasco	US\$112,226.00
	"Abastecimiento de Agua Potable en Cantón Río Grande, Caserío Palacios, Municipio de Sensuntepeque, Departamento de Cabañas"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción (caja de captación, tanques, línea de impelencia y red de distribución).</li> <li>• Contratación de mano de obra calificada y no calificada</li> <li>• Realizar conexión eléctrica y sistema de bombeo</li> <li>• Acometidas domiciliarias</li> <li>• Capacitación de uso, mantenimiento y administración del sistema</li> </ul>	Cantón Río Grande, Caserío Palacios, Municipio de Sensuntepeque, Departamento de Cabañas	US\$115,850.65
FISDL	"Contrato para el servicio de apoyo y seguimiento a familias y personas adultas mayores participantes del eje 1 de intervención del Programa Comunidades Solidarias Rurales, ubicadas en los municipios de Jutiapa, Ciquera, Dolores, Victoria, Tejutepeque, Departamento de Cabañas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de incorporación extraordinario de familias y personas adultas mayores participantes.</li> <li>• Jornadas de capacitación y seguimiento mensuales (Capacitación Según Protocolo definido, proceso de Verificación de Corresponsabilidades, difusión de información, trámites y solicitudes de cambios en el Registro de Participantes.</li> <li>• Visitas integrales de seguimiento bimensual (Visitas integrales de seguimiento a familias).</li> <li>• Proceso de entrega de la transferencia monetaria condicionada para la salud y nutrición, educación; y la entrega de la pensión básica universal.</li> <li>• Ingresar cambios solicitados en actas de Comité Municipal de Coordinación (CMC).</li> </ul>	Municipios de Jutiapa, Ciquera, Dolores, Victoria, Tejutepeque, Departamento de Cabañas	US\$154,825.82
FISDL	"Contrato para el servicio de apoyo y seguimiento a familias y personas adultas mayores participantes del eje 1 de intervención del Programa Comunidades Solidarias Rurales, ubicadas en los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de incorporación extraordinario de familias y personas adultas mayores participantes.</li> <li>• Jornadas de capacitación y seguimiento mensuales (Capacitación Según Protocolo definido, proceso de Verificación de Corresponsabilidades, difusión de información, trámites y solicitudes de cambios en el Registro de Participantes.</li> </ul>	Municipios de Jutiapa, Ciquera, Dolores, Victoria, Tejutepeque, Departamento de Cabañas	US\$206, 036.52



Fuente de financiamiento	Nombre del proyecto	Descripción de las principales actividades del Proyecto	Lugar de ejecución	Monto
	municipios de Jutiapa, Cinquera, Dolores, Victoria, Tejutepeque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas integrales de seguimiento bimensual (Visitas integrales de seguimiento a familias).</li> <li>• Proceso de entrega de la transferencia monetaria condicionada para la salud y nutrición, educación; y la entrega de la pensión básica universal.</li> <li>• Ingresar cambios solicitados en actas de Comité Municipal de Coordinación (CMC).</li> </ul>		
DKA AUSTRIA	2018.007-D14/00352 "Promoción de la agricultura orgánica, una apuesta para la vida sustentable"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de suelos en la parcelas de producción (inicio y fin de proyecto)</li> <li>• Diplomados y pasantías de actualización y formación para equipo técnico del proyecto.</li> <li>• Escuela de Agricultura Orgánica.</li> <li>• Acompañamiento técnico para la producción en parcelas orgánicas.</li> <li>• Establecimiento de un punto de venta de productos orgánicos.</li> <li>• Acompañamiento técnico para el funcionamiento democrático y gestión óptima de las organizaciones de agricultores.</li> <li>• Intercambios nacionales de experiencias exitosas.</li> <li>• Desarrollo de foros sobre temáticas de interés nacional y relacionado a la ruralidad.</li> <li>• Articulación a redes y alianzas nacionales afines al movimiento de agricultores.</li> <li>• Articulación a espacios y redes internacionales que reivindican la organización y la agricultura como apuestas estratégicas.</li> <li>• Acompañamiento a acciones reivindicativas de agricultores.</li> </ul>	Municipios de Victoria y Guacotecti del departamento de Cabañas y el municipio de Suchitoto en el departamento de Cuscatlán.	US\$141,154.50
HORIZONT-3000	G-16-204- "Fomento del Liderazgo Juvenil con equidad de Cabañas y San Vicente"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de diplomado institucional sobre metodologías de educación popular.</li> <li>• Desarrollo de 9 escuelas de primer nivel de Liderazgo juvenil. (162 jóvenes, divididos en 9 grupos de 18 cada uno)</li> <li>• Desarrollo de 2 escuelas de segundo nivel Escuela artística (30 jóvenes anuales) Programa radial "Contacto Juvenil"</li> <li>• Campañas comunitarias de voluntariado y transformación social</li> <li>• Desarrollo de un festival artístico juvenil y 4 foros municipales de juventud</li> <li>• Realización de 2 intercambio</li> </ul>	Municipios de Victoria y Guacotecti del departamento de Cabañas y el municipio de Suchitoto en el departamento de Cuscatlán.	€154,998.32

**Fuente: Adaptado de Currículum Vitae y Perfil de ADES. Página 40-43.**

### **Anexo N°.3. Marco Jurídico Aplicable a las Asociaciones sin Fines de Lucro.**

Las Asociaciones sin Fines de Lucro están obligadas al cumplimiento del marco jurídico que les es aplicable en materia administrativa, mercantil, tributaria y laboral. El marco jurídico principal que es aplicable a ADES se presenta a continuación:

- **Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento:** tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.
- **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios:** Con el objetivo que se aplique un impuesto a la transferencia y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecidas.
- **Código de Comercio:** Tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y mercantiles.
- **Código de Trabajo:** Tiene por objeto armonizar las relaciones que existe entre patronos y trabajadores.
- **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones:** Busca la seguridad económica para enfrentar las contingencias de invalidez, vejez y muerte.
- **Ley del Seguro Social:** Legislación que comprenda básicamente los riesgos que afectan a los trabajadores como: enfermedad, accidente común, maternidad, invalidez, vejez y muerte.
- **Ley de Impuesto sobre la Renta:** Tiene por principio impositivo gravar las ganancias y rentas obtenidas por los sujetos pasivos contemplados en la Ley.

#### Anexo 4 Entrevista a miembros de Junta Directiva y Dirección Ejecutiva

1. **Nombre:** Teodoro Antonio Pacheco

**Cargo:** Director Ejecutivo

Pregunta	Respuesta
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus actividades?	Si.
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?	No se ha definido un canal de denuncias, sin embargo, los colaboradores y miembros de órganos de dirección pueden expresar sus quejas con la Dirección Ejecutiva.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿Se reconoce a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No se ha implementado un sistema de reconocimientos.
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	No se cuenta con un Código de Gobierno Corporativo.
¿ADES cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Si.
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de negocios previos?	Si.
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio?	Si.
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No se ha definido la función de auditoría interna.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?	Si, existe comunicación fluida y frecuente entre los Directores y la Alta Gerencia. Pero ADES no cuenta con la función de auditoría interna, Riesgos y Cumplimiento y con algunos comités de apoyo a la Junta.
¿ADES dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas	No se cuenta con un organigrama actualizado.

Pregunta	Respuesta
funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?	
¿ADES ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	Si, se ha definido, pero no se ha documentado.
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se han definido las políticas de segregación de funciones.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	Si.
¿ADES actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Si.
¿ADES cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No.
¿ADES comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?	No.
¿ADES ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No.
¿ADES mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No.
¿ADES revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la institución?	No.
¿ADES ha identificado los puestos críticos en la creación de valor?	Si, se han identificado los puestos críticos.
¿ADES ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	Se han identificado las competencias necesarias para cada puesto per no se realizan revisiones periódicas y actualizaciones.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido planes de sucesión.
¿ADES tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No.
¿ADES revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio?	No.

Pregunta	Respuesta
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	No.
¿En ADES existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	No.
¿ADES ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?	No.
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No se cuenta con la función de Auditoría Interna.
¿ADES ha definido procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo?	Si.
¿En ADES se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	No se han asignado recursos, sin embargo, la alta dirección y personal clave están monitoreando y discutiendo sobre los cambios en el entorno.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	Si.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	Si.
¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?	Lo principal es la relación con los asociados, ya que la comunicación no es recurrente y no se involucran en las actividades de ADES. También los planes de sucesión del personal clave y los comités de apoyo a la Junta Directiva.

2. **Nombre:** Vidalina Morales de Gámez

**Cargo:** Presidenta y Representante Legal

Pregunta	Respuesta
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus actividades?	Si.

Pregunta	Respuesta
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?	No se ha definido un canal de denuncias, sin embargo, los colaboradores y miembros de la Junta General pueden expresar sus quejas con la Dirección Ejecutiva o con los miembros de Junta Directiva.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿Se reconoce a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No se ha implementado un sistema de reconocimientos.
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	No se cuenta con un Código de Gobierno Corporativo.
¿ADES cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Si.
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de negocios previos?	Si.
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio?	Si.
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No se ha definido la función de auditoría interna.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?	Si, existe comunicación fluida y frecuente entre los Directores y la Alta Gerencia. Pero se puede fortalecer formalizando los canales.
¿ADES dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?	No se cuenta con un organigrama actualizado.
¿ADES ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	Si, se ha definido, pero no se ha documentado.

Pregunta	Respuesta
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se han definido las políticas de segregación de funciones.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	Si.
¿ADES actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Si.
¿ADES cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No.
¿ADES comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?	No.
¿ADES ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No.
¿ADES mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No.
¿ADES revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la institución?	No.
¿ADES ha identificado los puestos críticos en la creación de valor?	Si, se han identificado los puestos críticos.
¿ADES ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	Se han identificado las competencias necesarias para cada puesto per no se realizan revisiones periódicas y actualizaciones.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido planes de sucesión.
¿ADES tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No.
¿ADES revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio?	No.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	No.

Pregunta	Respuesta
¿En ADES existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	No.
¿ADES ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?	No.
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No se cuenta con la función de Auditoría Interna.
¿ADES ha definido procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo?	Si.
¿En ADES se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	No se han asignado recursos, sin embargo, la alta dirección y personal clave están monitoreando y discutiendo sobre los cambios en el entorno.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	Si.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	Si.
¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?	Fortalecer la comunicación con los asociados, y crear comités de apoyo a la Junta Directiva.

3. Nombre: María Lila Alvarenga Ayala

Cargo: Sindica

Pregunta	Respuesta
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus actividades?	Si.
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?	No se ha definido un canal de denuncias.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.



Pregunta	Respuesta
¿Se reconoce a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No se ha implementado un sistema de reconocimientos.
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	No se cuenta con un Código de Gobierno Corporativo.
¿ADES cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Si.
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de negocios previos?	Si.
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio?	Si.
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No se cuenta con la función de auditoría interna.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?	Si, existe comunicación fluida y frecuente entre los Directores y la Alta Gerencia.
¿ADES dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?	No se cuenta con un organigrama actualizado.
¿ADES ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	Si, se ha definido, pero no se ha documentado.
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se han definido las políticas de segregación de funciones.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	Si.
¿ADES actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Si.
¿ADES cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No.

Pregunta	Respuesta
¿ADES comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?	No.
¿ADES ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No.
¿ADES mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No.
¿ADES revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la institución?	No.
¿ADES ha identificado los puestos críticos en la creación de valor?	Si, se han identificado los puestos críticos.
¿ADES ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	Se han identificado las competencias necesarias para cada puesto per no se realizan revisiones periódicas y actualizaciones.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido planes de sucesión.
¿ADES tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No.
¿ADES revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio?	No.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	No.
¿En ADES existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	No.
¿ADES ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?	No.
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No se cuenta con la función de Auditoría Interna.
¿ADES ha definido procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo?	Si.

Pregunta	Respuesta
¿En ADES se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	La Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva están monitoreando y discutiendo sobre los cambios en el entorno.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	Si.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	Si.
¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?	Lo principal son los planes de sucesión y planes de carrera, así como el mayor involucramiento de los asambleístas.

#### Entrevista a Personal Clave

4. **Nombre:** Jaime Armando Sánchez

**Cargo:** Gestor y Planificador de Proyectos

Pregunta	Respuesta
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus actividades?	Si.
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?	No se ha definido un canal de denuncias, sin embargo, se pueden hacer las denuncias con la Dirección Ejecutiva.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿Se reconoce a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No se ha implementado un sistema de reconocimientos.
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	Aplica solo para directores.
¿ADES cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Aplica solo para directores.
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de negocios previos?	Aplica solo para directores.

Pregunta	Respuesta
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio?	Aplica solo para directores.
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No se ha definido la función de auditoría interna.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?	Aplica solo para directores.
¿ADES dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?	No se cuenta con un organigrama actualizado.
¿ADES ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	Si, se ha definido, pero no se ha documentado.
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se han definido las políticas de segregación de funciones.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	Si.
¿ADES actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Si.
¿ADES cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No.
¿ADES comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?	No.
¿ADES ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No.
¿ADES mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No.
¿ADES revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén	No.

Pregunta	Respuesta
constantemente alineadas con el entorno cambiante de la institución?	
¿ADES ha identificado los puestos críticos en la creación de valor?	Si, se han identificado los puestos críticos.
¿ADES ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	Se han identificado las competencias necesarias para cada puesto, pero no se realizan revisiones periódicas y actualizaciones.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido planes de sucesión.
¿ADES tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No.
¿ADES revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio?	No.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	No.
¿En ADES existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	No.
¿ADES ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?	No.
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No se cuenta con la función de Auditoría Interna.
¿ADES ha definido procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo?	Si.
¿En ADES se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	No se han asignado recursos para el monitoreo del cambio externo.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	Si.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	Si.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?	Lo principal es la definición de segregación de funciones, planes de sucesión y capacitación.

### Entrevista a Personal Administrativo

5. **Nombre:** Luis Alonso Cabrera

**Cargo:** Contador General

6. **Nombre:** Blanca Rubia Torres Morales

**Cargo:** Sub Contadora

7. **Nombre:** Rosa Digna Martinez

**Cargo:** Administradora

Pregunta	Principales Respuesta
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus actividades?	Si.
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?	No se ha formalizado un canal de denuncias, sin embargo, se pueden hacer las denuncias con la Dirección Ejecutiva.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿Se reconoce a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No se ha implementado un sistema de reconocimientos.
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	Aplica solo para directores.
¿ADES cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Aplica solo para directores.
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de negocios previos?	Aplica solo para directores.
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio?	Aplica solo para directores.
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No se ha definido la función de auditoría interna.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?	Aplica solo para directores.
¿ADES dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas	No se cuenta con un organigrama actualizado.

Pregunta	Principales Respuesta
funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?	
¿ADES ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	Si, se ha definido, pero no se ha documentado.
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se han definido las políticas de segregación de funciones.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	Si.
¿ADES actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Si.
¿ADES cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No.
¿ADES comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?	No.
¿ADES ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No.
¿ADES mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No.
¿ADES revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la institución?	No.
¿ADES ha identificado los puestos críticos en la creación de valor?	Si, se han identificado los puestos críticos.
¿ADES ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	Se han identificado las competencias necesarias para cada puesto, pero no se realizan revisiones periódicas y actualizaciones.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido planes de sucesión.
¿ADES tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No.
¿ADES revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio?	No.



Pregunta	Principales Respuesta
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	No.
¿En ADES existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	No.
¿ADES ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?	No.
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No se cuenta con la función de Auditoría Interna.
¿ADES ha definido procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo?	Si.
¿En ADES se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	No se han asignado recursos para el monitoreo del cambio externo.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	Si.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	Si.
¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?	Lo principal es definir políticas y procedimientos y los planes de carrera.

### Entrevista a Personal Clave

8. **Nombre:** Miriam Maricela García Acosta

**Cargo:** Técnica de Comunicaciones

Pregunta	Respuesta
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus actividades?	Si.
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?	No se ha definido un canal de denuncias.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿Se reconoce a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No se ha implementado un sistema de reconocimientos.
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	Aplica solo para directores.
¿ADES cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Aplica solo para directores.
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de negocios previos?	Aplica solo para directores.
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio?	Aplica solo para directores.
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No se ha definido la función de auditoría interna.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?	Aplica solo para directores.
¿ADES dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?	No se cuenta con un organigrama actualizado.

Pregunta	Respuesta
¿ADES ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	Si, se ha definido, pero no se ha documentado.
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se han definido las políticas de segregación de funciones.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	Si.
¿ADES actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Si.
¿ADES cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No.
¿ADES comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?	No.
¿ADES ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No.
¿ADES mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No.
¿ADES revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la institución?	No.
¿ADES ha identificado los puestos críticos en la creación de valor?	Si, se han identificado los puestos críticos.
¿ADES ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	Se han identificado las competencias necesarias para cada puesto, pero no se realizan revisiones periódicas y actualizaciones.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido planes de sucesión.
¿ADES tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No.
¿ADES revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio?	No.

Pregunta	Respuesta
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	No.
¿En ADES existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	No.
¿ADES ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?	No.
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No se cuenta con la función de Auditoría Interna.
¿ADES ha definido procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo?	Si.
¿En ADES se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	No tengo conocimiento.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	Si.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	Si.
¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?	Lo principal es la capacitación del personal y la comunicación de planes de carrera.

### Entrevista a Personal del Programa de Agricultura Sostenible (PAS)

9. Nombre: Creydi Rosibel Rivera

Cargo: Técnica Agrícola

10. Nombre: Marvin Leonidas Pineda

Cargo: Técnico Agrícola

Pregunta	Principales respuesta
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus actividades?	Si.
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?	No se ha definido un canal de denuncias.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿Se reconoce a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No se ha implementado un sistema de reconocimientos.
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	Aplica solo para directores.
¿ADES cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Aplica solo para directores.
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de negocios previos?	Aplica solo para directores.
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio?	Aplica solo para directores.
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No se cuenta con auditoría interna.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?	Aplica solo para directores.
¿ADES dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?	No se cuenta con un organigrama actualizado.

Pregunta	Principales respuesta
¿ADES ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	Si, se ha definido, pero no se ha documentado.
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se han definido las políticas de segregación de funciones.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	Si.
¿ADES actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Si.
¿ADES cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No.
¿ADES comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?	No.
¿ADES ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No.
¿ADES mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No.
¿ADES revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la institución?	No.
¿ADES ha identificado los puestos críticos en la creación de valor?	Si, se han identificado los puestos críticos.
¿ADES ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	Se han identificado las competencias necesarias para cada puesto, pero no se realizan revisiones periódicas y actualizaciones.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido planes de sucesión.
¿ADES tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No.
¿ADES revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio?	No.

Pregunta	Principales respuesta
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	No.
¿En ADES existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	No.
¿ADES ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?	No.
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No se cuenta con la función de Auditoría Interna.
¿ADES ha definido procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo?	Si.
¿En ADES se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	No tengo conocimiento.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	Si.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	Si.
¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?	Lo principal es la comunicación con la Dirección y Junta Directiva y los programas de sucesión.

**Entrevista a Personal del Programa de Organización y Acompañamiento Comunitario (POAC)**

**11. Nombre:** Julio Cesar Pineda

**Cargo:** Técnico en formación

**12. Nombre:** Marta Alicia Hernández

**Cargo:** Técnica en organización

**13. Nombre:** Marco Tulio Torres

**Cargo:** Técnico en formación

Pregunta	Principales respuesta
¿La Misión y Visión de ADES incluye una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus actividades?	Si.
¿El Código de Conducta, está publicado y distribuido a los empleados, exigiéndose su aceptación formal en todos los niveles de la organización?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿El canal de denuncias es abierto a todos los empleados, clientes y proveedores?	No se ha definido un canal de denuncias.
¿El sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta, está diseñado y ejecutado?	ADES no cuenta con un Código de Conducta.
¿Se reconoce a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones?	No se ha implementado un sistema de reconocimientos.
¿Se le ha establecido la responsabilidad de supervisar el sistema de control interno a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría en el Código de Gobierno Corporativo?	Aplica solo para directores.
¿ADES cuenta con una mayoría de Directores externos independientes de la Alta Gerencia para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?	Aplica solo para directores.
¿Se evalúa la independencia de los Directores de Junta Directiva en función de factores tales como su relación con ADES, relaciones laborales o de negocios previos?	Aplica solo para directores.
¿Se ha requerido a los Directores de Junta Directiva responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio?	Aplica solo para directores.
¿La Junta Directiva cuenta con una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión?	No se cuenta con auditoría interna.
¿Se han establecido los mecanismos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Gerencia, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?	Aplica solo para directores.
¿ADES dispone de un organigrama actualizado, y lo ha comunicado internamente y ha comprobado que responde a sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas	No tengo conocimiento.



Pregunta	Principales respuesta
funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?	
¿ADES ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación?	Si, se ha definido, pero no se ha documentado.
¿Existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades?	No se han definido las políticas de segregación de funciones.
¿La línea de reporte es coherente con la estructura organizativa?	Si.
¿ADES actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican?	Si.
¿ADES cuenta con políticas y procedimientos que cubren las altas y bajas de empleados y directivos, la orientación a la cultura corporativa, las necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados?	No.
¿ADES comunica y refuerza los objetivos generales y la contribución que se espera de cada colaborador, las consecuencias del incumplimiento o desviación de los objetivos?	No.
¿ADES ha establecido criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno?	No.
¿ADES mide el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática?	No.
¿ADES revisa periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la institución?	No.
¿ADES ha identificado los puestos críticos en la creación de valor?	Si, se han identificado los puestos críticos.
¿ADES ha identificado las competencias necesarias para cada puesto y realiza revisiones periódicas y actualizaciones a las mismas?	Se han identificado las competencias necesarias para cada puesto, pero no se realizan revisiones periódicas y actualizaciones.
¿En ADES se definen y comunican adecuadamente los planes de sucesión?	No se han definido planes de sucesión.
¿ADES tiene diseñados planes de formación para candidatos a la sucesión?	No.
¿ADES revisa periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio?	No.

Pregunta	Principales respuesta
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	No.
¿En ADES existen protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia?	No.
¿ADES ha implementado flujos de autorizaciones y firmas en los sistemas de información corporativos e implementado modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo con la política establecida?	No.
¿Auditoría Interna realiza revisiones periódicas de la adecuación a la actual situación de ADES y evaluación del grado de cumplimiento de la misma?	No se cuenta con la función de Auditoría Interna.
¿ADES ha definido procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo?	Si.
¿En ADES se han asignado los recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia?	No tengo conocimiento.
¿Se asegura la existencia de un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional y se cuestiona la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa?	Si.
¿En ADES se comunican los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos sus miembros?	Si.
¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de mejora para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo?	Lo principal es la comunicación con la Dirección y Junta Directiva y el seguimiento a los programas. También las capacitaciones al personal.