

Resultados del cuestionario del I Encuentro de patronos

"Crecer juntos compartiendo el conocimiento"

8 de febrero de 2024



FUNDACIÓN
CAJA NAVARRA

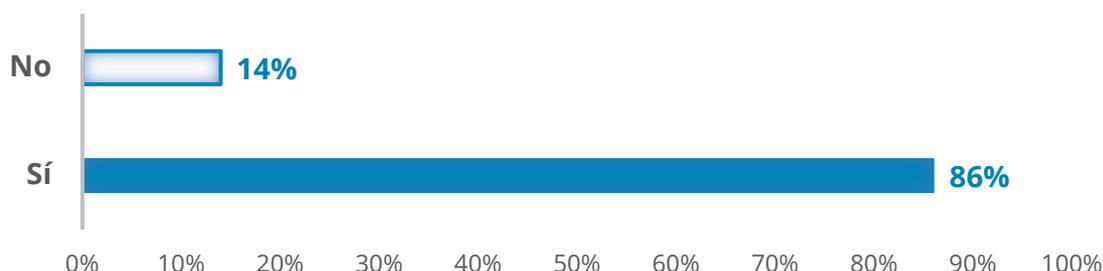


Índice

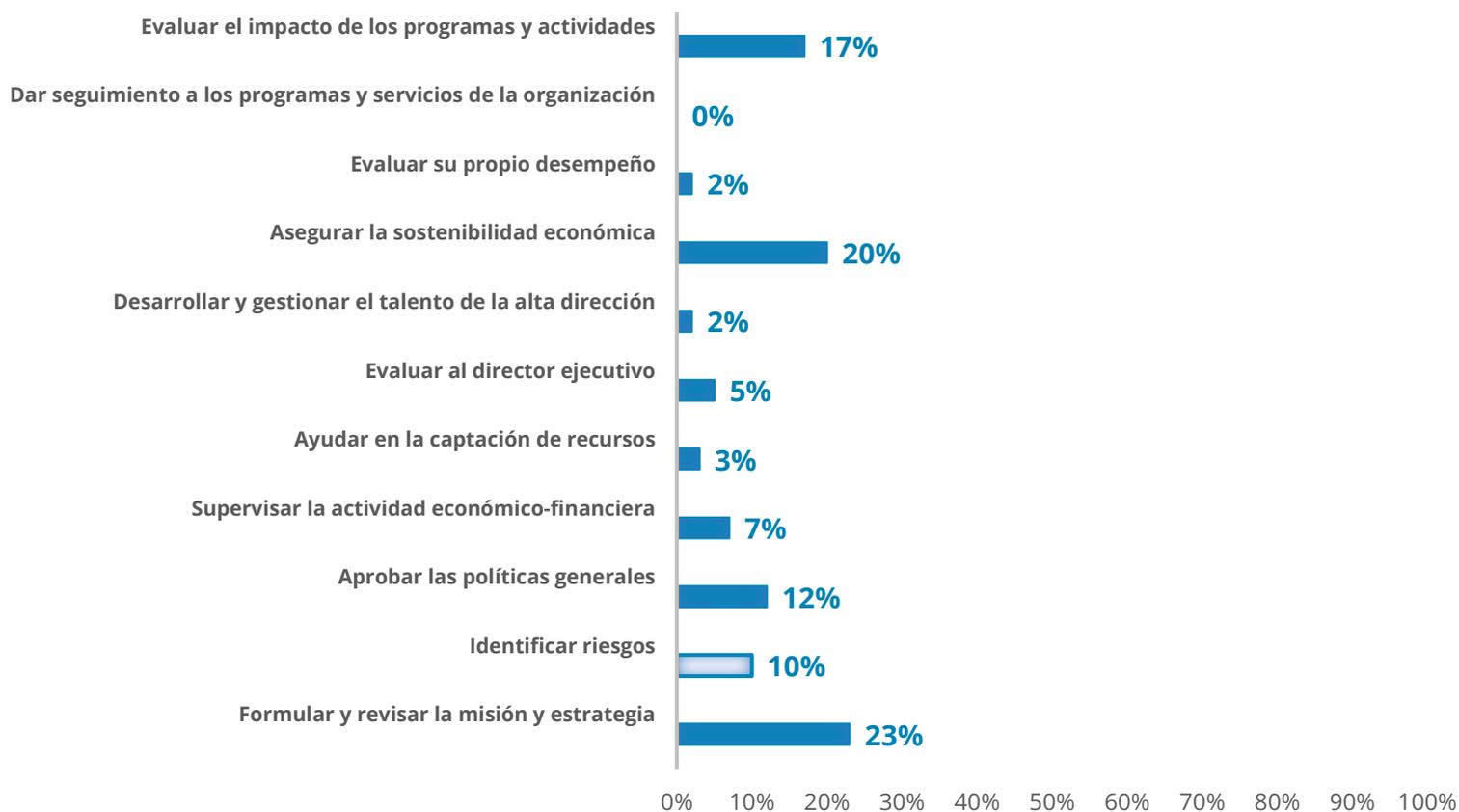
A. CONTRIBUCIÓN DEL PATRONATO	3
B. SELECCIÓN, FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PATRONATO	6
C. RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN EJECUTIVA	9
D. DINÁMICA DE LAS REUNIONES Y AGENDA	12

A. CONTRIBUCIÓN DEL PATRONATO

1. ¿Cree que las responsabilidades como miembro del patronato son claras y están bien determinadas?



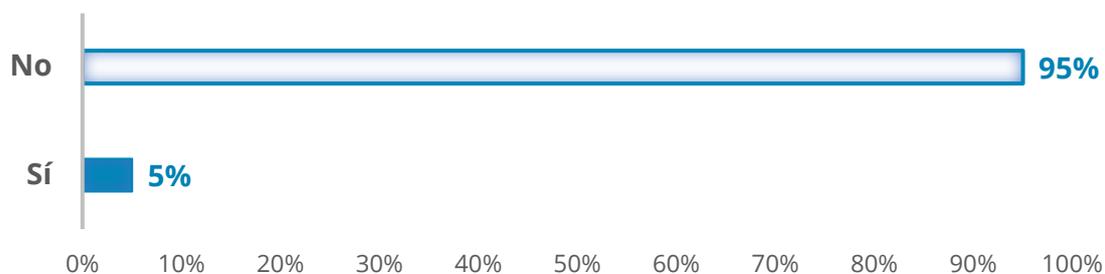
2. Por favor, elija las tres áreas en las que considera que la contribución del patronato es más crítica:



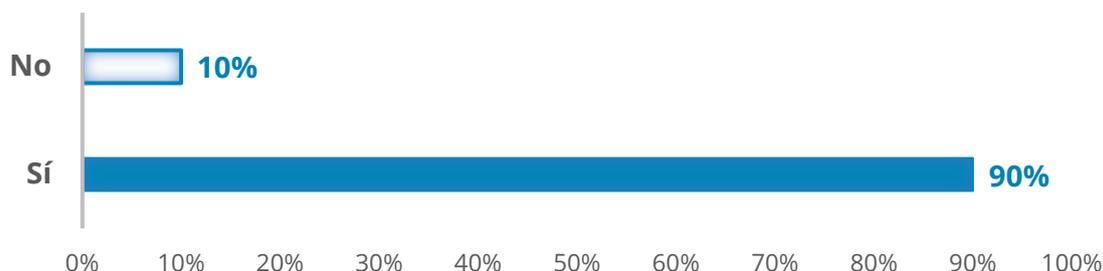
3. Por favor indique en que áreas su patronato podría mejorar su desempeño:



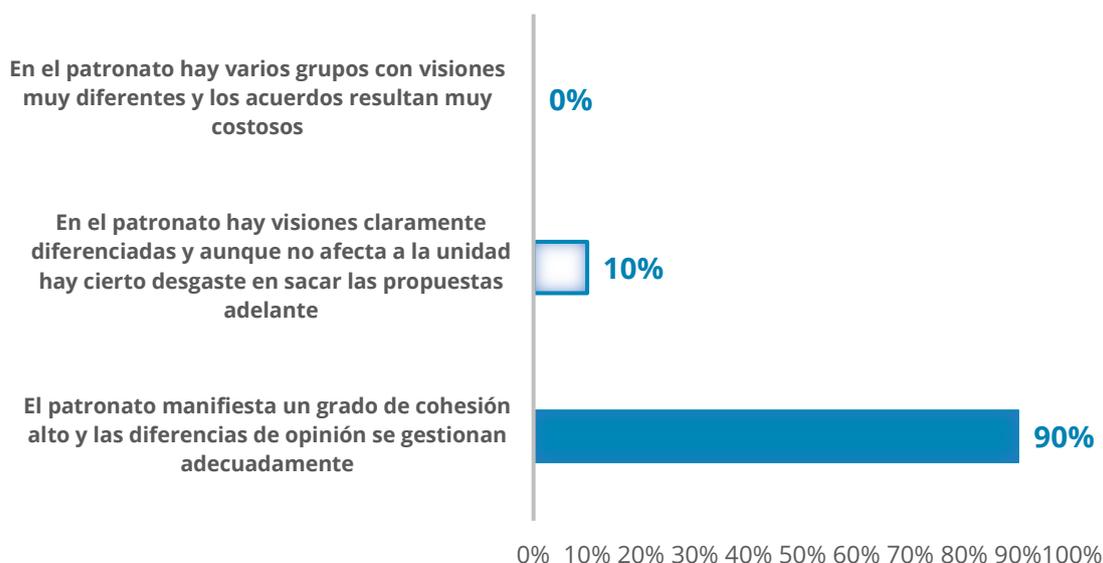
4. ¿Considera que todos los miembros hacen la misma contribución a la fundación?



5. ¿Considera que debería evaluarse la contribución individual de cada uno de los miembros del patronato a la fundación?



6. Valore el grado de cohesión de su patronato entre las siguientes opciones

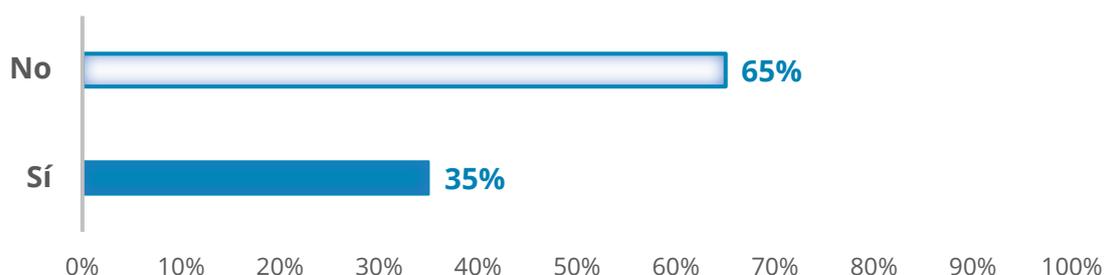


Los resultados globales del área del cuestionario sobre la contribución específica del patronato muestran que, en general, los patronos tienen una comprensión clara de cual es su aportación específica como órgano de gobierno, distinta de la dirección ejecutiva. Los patronos entienden que su principal responsabilidad está relacionada con el desarrollo de la estrategia de la fundación, seguida del deber de asegurar la sostenibilidad económica de la organización y medir su impacto.

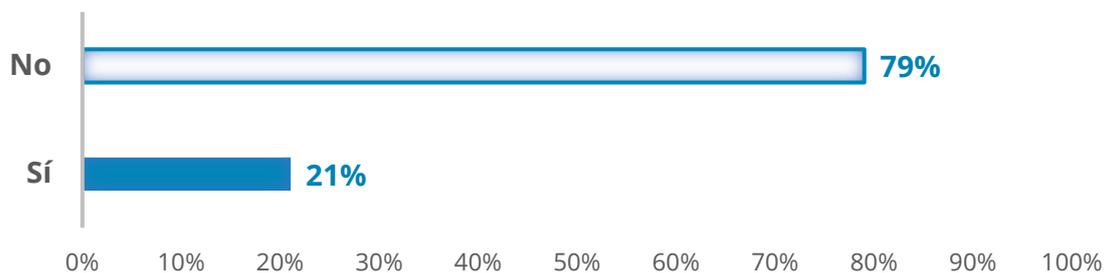
En relación con la contribución una amplia mayoría entiende que la contribución de los patronos no es igual y se muestran partidarios de que se evalúe la contribución individual, además de la colectiva.

B. SELECCIÓN, FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PATRONATO

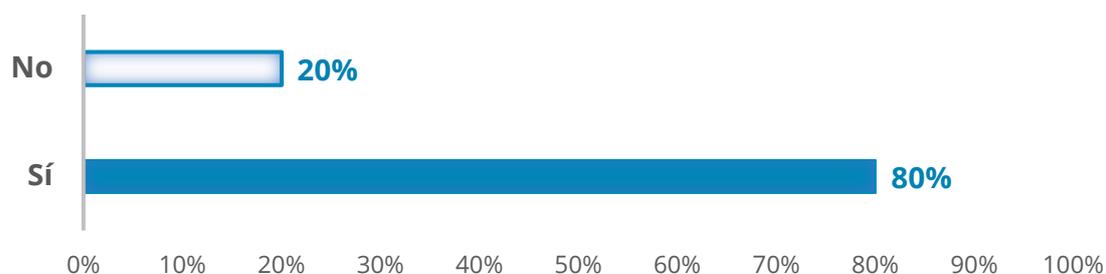
7. ¿La institución dispone de un sistema adecuado para asegurar la idoneidad de los candidatos al patronato?



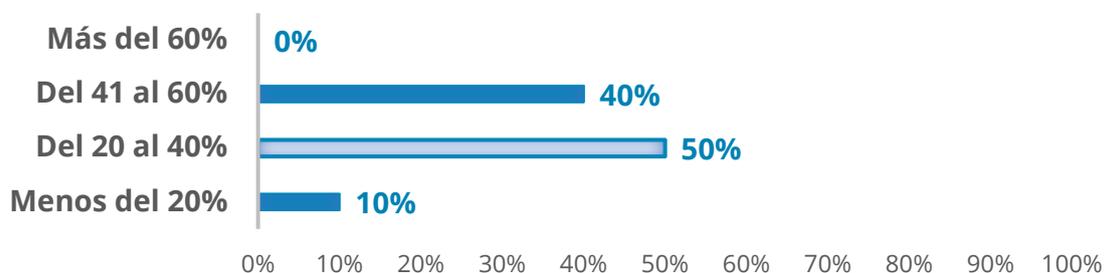
8. ¿Existen políticas para asegurar que las personas más adecuadas ocuparán los cargos de presidente del patronato y de las comisiones?



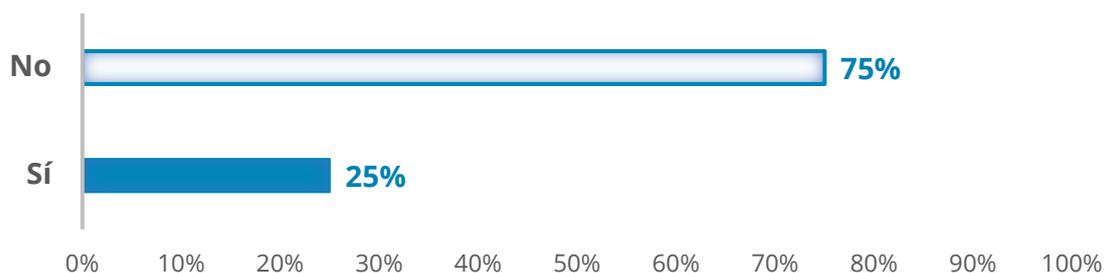
9. ¿La renovación de los patronos en los últimos cuatro años ha sido adecuada a las necesidades de la organización?



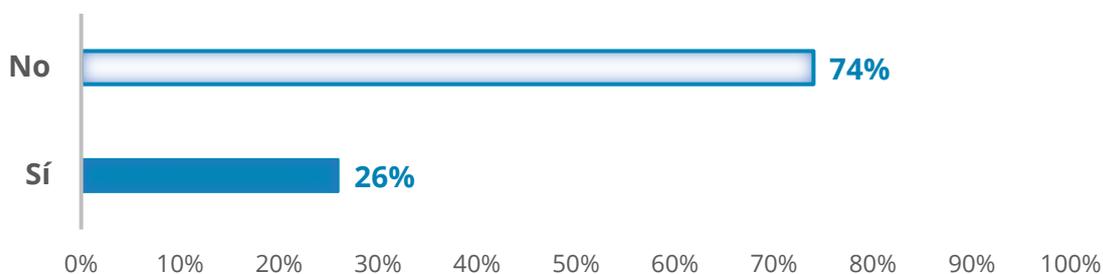
10. Estime el porcentaje de renovación de patronos adecuado tras un término de cuatro años:



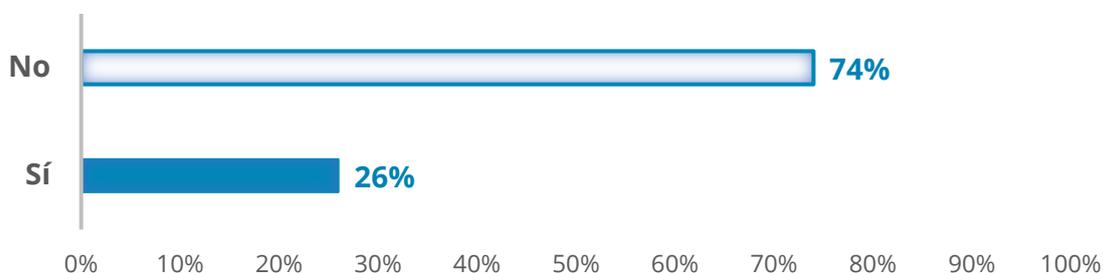
11. ¿Los nuevos patronos reciben una formación y orientación adecuada (*onboarding*) antes de incorporarse al patronato?



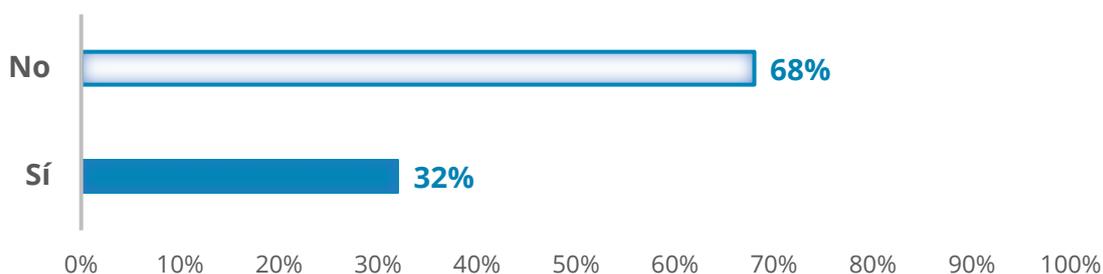
12. ¿La organización tiene un plan de formación anual apropiado para realizar las funciones de patrono?



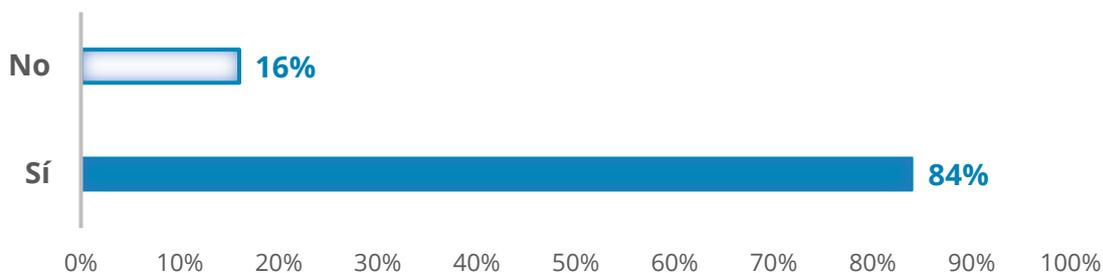
13. ¿La organización cuenta con un sistema eficaz de evaluación del desempeño de los patronos?



14. ¿Se establecen objetivos de mejora como consecuencia de la evaluación del desempeño?



15. ¿El patronato rinde cuentas anualmente de su desempeño publicando un informe anual en el que explica como cumple sus principales responsabilidades de gobierno?

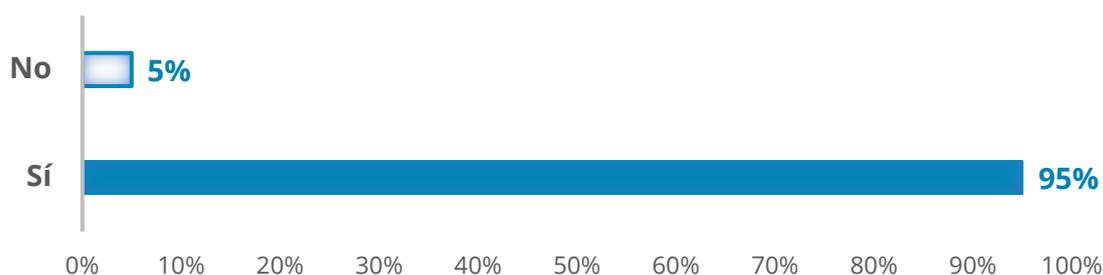


Como se desprende de los resultados del área de selección, formación, evaluación y rendición de cuentas del patronato, la mayoría de los patronos (una media del 75%) entienden que las políticas o sistemas existentes relacionados con estas prácticas son correctos. No obstante, existe un porcentaje significativo (25%) cuya opinión es negativa.

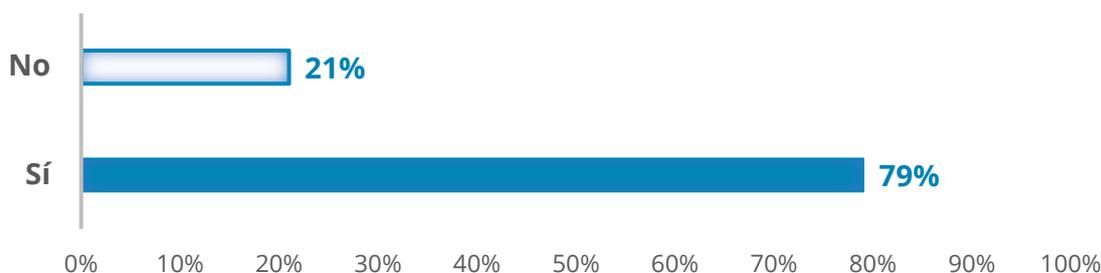
Los resultados de esta área conviene contrastarlos con las conclusiones y recomendaciones de las mesas de trabajo en donde parece haber un consenso mayoritario sobre la necesidad de mejorar el *onboarding*, formación y evaluación de los patronos.

C. RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

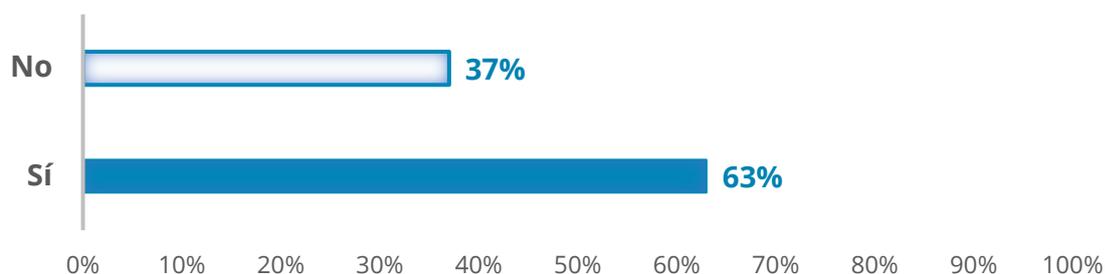
16. ¿Le parece que los ámbitos de competencia del patronato y de la dirección ejecutiva son claros y están bien delimitados?



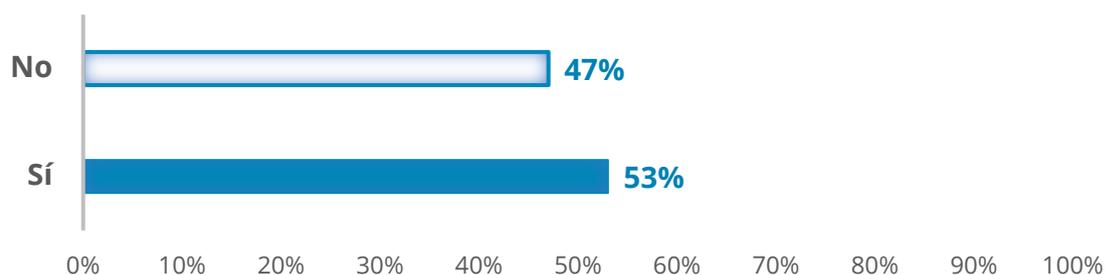
17. ¿Consensúa el patronato con el director los objetivos anuales de éste y se fijan con claridad?



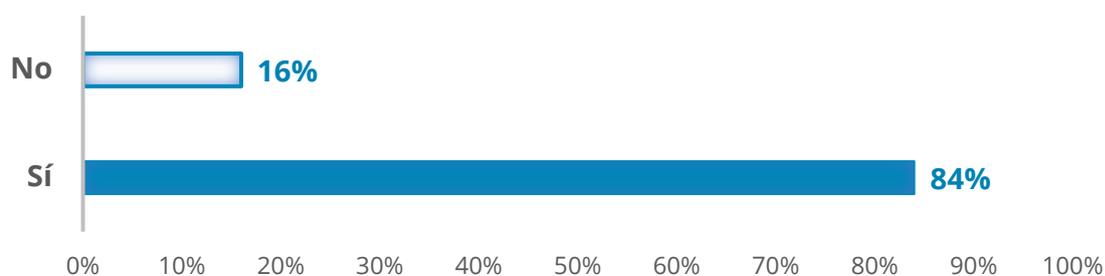
18. ¿Realiza el patronato una evaluación anual del desempeño del director ejecutivo?



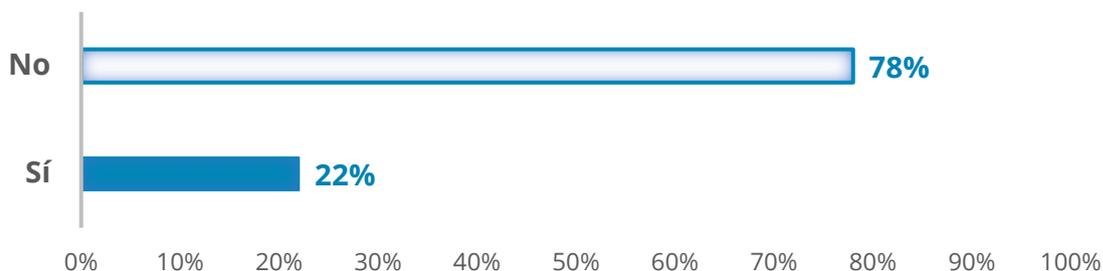
19. ¿Cómo resultado de esa evaluación el director ejecutivo recibe retroalimentación útil y ayuda para su desarrollo profesional?



20. ¿El modelo retributivo del director ejecutivo es claro, objetivo, alineado con la misión de la organización y se revisa anualmente?



21. ¿Existe un plan de sucesión aprobado del director ejecutivo y de los principales directivos de la organización?

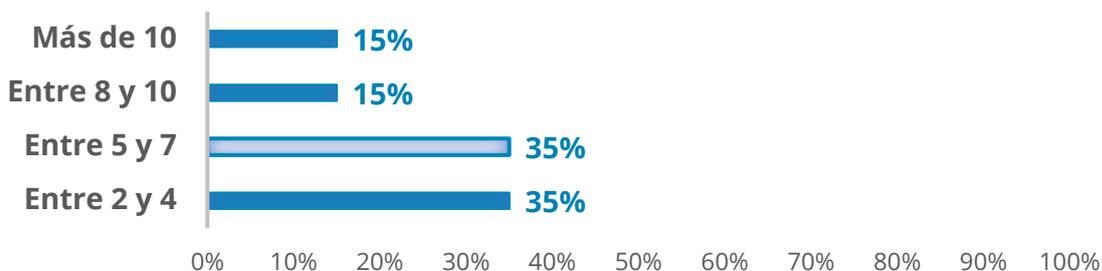


Los resultados de esta área muestran que los patronatos mayoritariamente tienen claro los ámbitos de decisión de la dirección ejecutiva (95%) y aprueban sus objetivos (89%). Sin embargo, un porcentaje significativo de patronos (37%) reconoce que el patronato no ha asumido la importante labor de evaluar anualmente el desempeño del director ejecutivo y un porcentaje aun mayor reconoce (47%) que el director ejecutivo no recibe ninguna retroalimentación tras la evaluación.

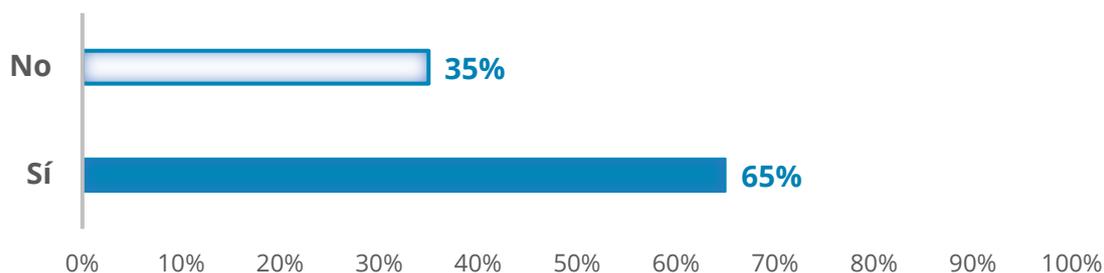
Pero, sin duda, el resultado más significativo es la ausencia de un plan de sucesión del director y principales ejecutivos manifestada por la mayoría de los patronos (78%). Este dato podría evidenciar que algunos patronos no están prestando la debida atención al desarrollo del talento interno de la organización y a asegurarse de que existe recambio en los principales puestos de responsabilidad.

D. DINÁMICA DE LAS REUNIONES Y AGENDA

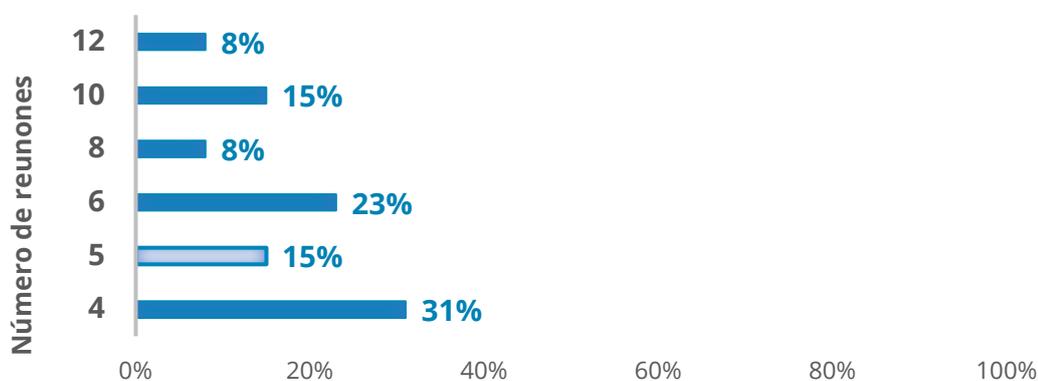
22. ¿Cuántas reuniones al año tiene su patronato?



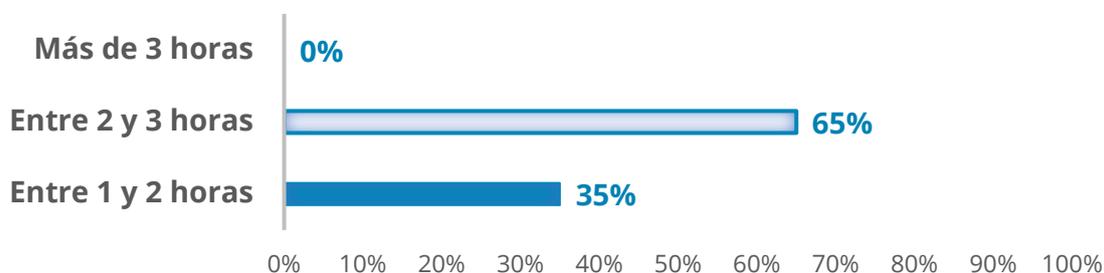
23. ¿Le parece que el número de reuniones anuales del patronato actualmente son suficientes para abordar con profundidad la situación de la fundación?



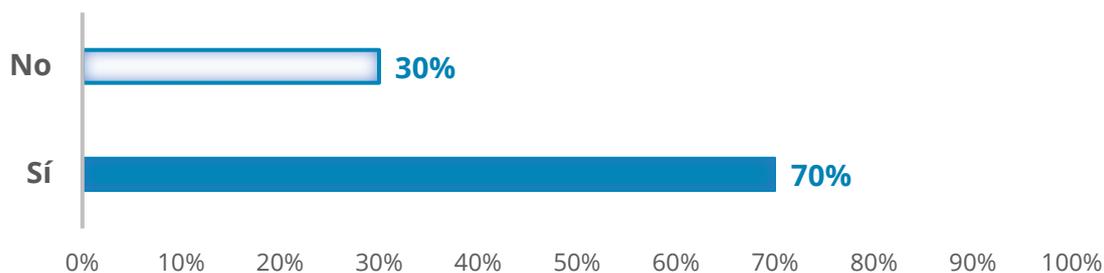
24. En el caso de que le parezcan insuficientes indique por favor el número de reuniones anuales que considera adecuadas.



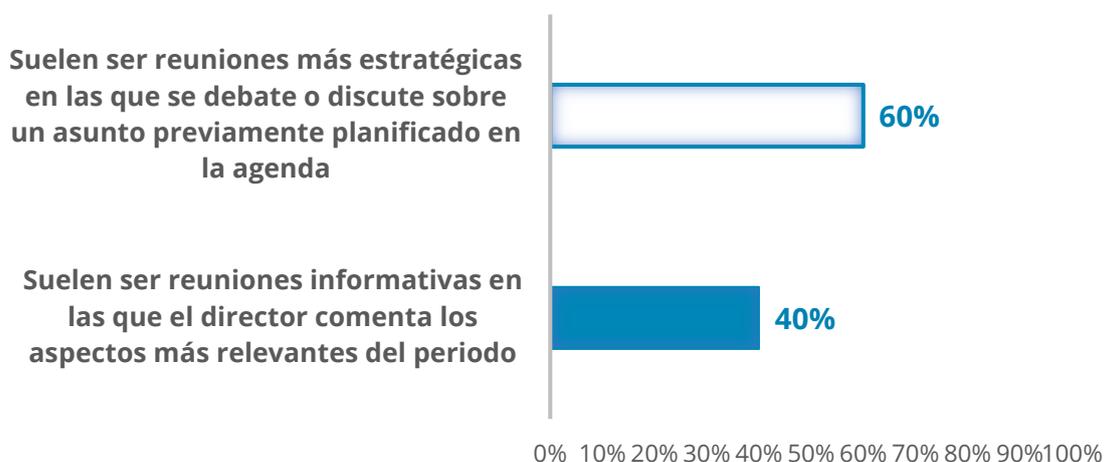
25. ¿Qué duración media tienen las reuniones del patronato?



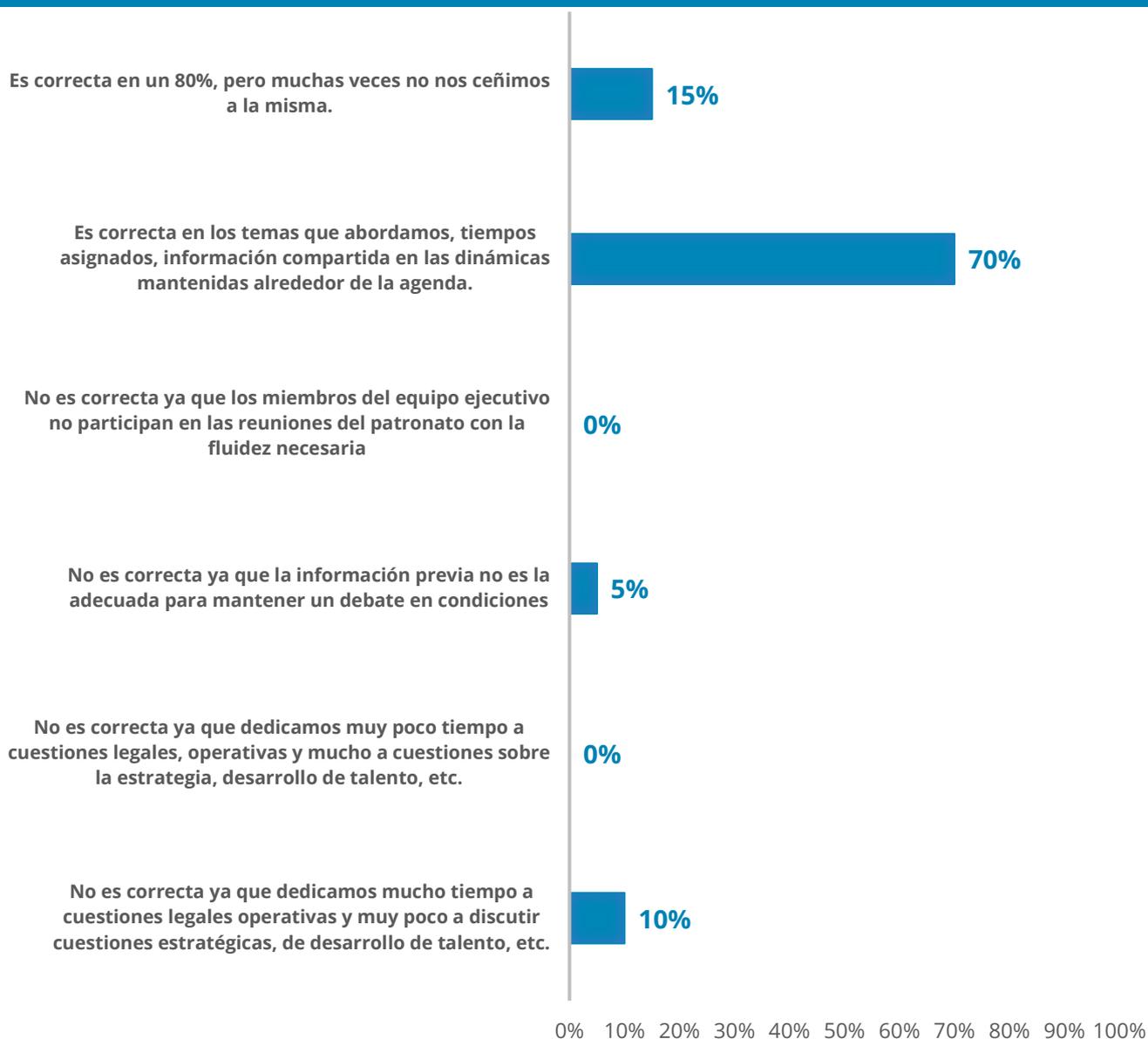
26. ¿Le parece que el tiempo empleado en las reuniones) del patronato es suficiente para tratar con profundidad todos los temas del orden del día?



27. Por favor especifique el carácter más habitual de las reuniones del patronato:



28. Considera que la agenda del patronato:



29. Si pudiera definir la agenda, ¿a que dedicaría más y menos atención?: (0: menos tiempo; 1 un poco más de tiempo; 2 más tiempo)



Esta área analiza tres temas diferentes: el tiempo dedicado a las reuniones del patronato, la naturaleza de esas reuniones y la agenda. En relación con el tiempo empleado, la media de reuniones anuales del patronato es de seis, que coincide también con la media de reuniones que se estima adecuada para cumplir las funciones asignadas al órgano de gobierno. Un grupo significativo (30%) de patronos, sin embargo, estima que las reuniones actuales que tienen son insuficientes. La duración de las reuniones en la mayoría de los casos no sobrepasa las tres horas.

En relación con este punto, y teniendo en cuenta que no es posible dar orientaciones generales sobre la dedicación de tiempo adecuada, pues dependerá de las dimensiones y circunstancias concretas de cada organización, resulta oportuno mencionar que el promedio de dedicación de tiempo de un patrono en los EEUU (sumando la asistencia a las reuniones, el estudio de la documentación y la asistencia a otras actividades de la fundación) se estima entre 60 y 120 horas anuales.

En cuanto a la naturaleza de las reuniones un porcentaje significativo de los patronos (40%) considera que las reuniones son más informativas que estratégicas. Lo cual puede ser un indicio de que el patronato sigue teniendo una función todavía muy pasiva, limitándose, en gran medida, a escuchar la información que les proporciona la dirección sin dedicar tiempo al debate y discusión.

No obstante, este dato contrasta con la opinión mayoritariamente favorable (70%) que tienen los patronos sobre los tiempos, contenidos y dinámica general de las reuniones. El 30% que discrepa lo hace por diferentes motivos; bien porque la información que se recibe previamente no es la adecuada para mantener una discusión en condiciones, bien porque la discusión se desvía de los puntos previstos o bien porque se dedica mucho tiempo a cuestiones legales y operativas.

Por último, la opinión mayoritaria de los patronos coincide que los temas a los que se debería prestar más la atención son: la revisión de la misión y estrategia y la sostenibilidad económica.