

Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo

6ª edición

ibgc

 código

Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo

6ª edición

São Paulo | 2023





Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales en el mundo en gobierno corporativo. Su objetivo es generar y diseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo con el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, a una mejor sociedad.

Junta directiva

Presidente

Gabriela Baumgart

Vicepresidentes

Leonardo Pereira

Leonardo Wengrover

Miembros de la junta directiva

Claudia Elisa Soares

Claudia Pitta

Cristina Lucia Duarte Pinho

Deborah Patricia Wright

João Laudo de Camargo

Sergio Ephim Mindlin

Gerencia

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Márcia Aguiar

Reginaldo Ricioli

Valeria Café

Créditos

Esta publicación es resultado del proyecto de revisión de la 5ª edición del *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, desarrollado y ejecutado por el grupo revisor. Su contenido no refleja, necesariamente, las opiniones individuales de aquellos que participaron en su elaboración, y sí el parecer del IBGC.

Coordinación del grupo revisor

Cristiana Pereira

Coordinación de los subgrupos del grupo revisor

Claudia Pitta, Geraldo Affonso Ferreira, Maria Elena Cardoso Figueira, Patrícia Pellini, Vania Borgerth

Miembros del grupo revisor

Alberto Messano (*in memoriam*), Andiara Petterle, André Camargo, Antônio Edson Maciel dos Santos, Camila Cristina da Silva, Claudia Pitta, Cristiana Pereira, Cristina Pinho, Deborah Wright, Eduardo Mattos, Emerson Leite, Fernando Mota, Geraldo Affonso Ferreira, Gustavo Moraes Stologli, Helena Kerr do Amaral, Jandaraci Ferreira, João Laudo de Camargo, Leticia Reichert, Luiz Martha, Maria Elena Cardoso Figueira, Marilza Benevides, Marina Gama, Mercedes Stinco, Patrícia Pellini, Paulo Vasconcellos, Pedro Rudge, Ricardo Sales, Ruy Andrade, Sergio Ephem Mindlin, Tobias Coutinho Parente, Vania Borgerth, William Barros Albuquerque de Melo

Benchmarking de códigos nacionales e internacionales, investigaciones, consolidación y análisis previo de contribuciones de las audiencias restringida y pública

Camila Cristina da Silva, Marina Gama, Tobias Coutinho Parente

Revisión de consistencia interna

Adriane de Almeida, Camila Cristina da Silva, Cristiana Pereira, Danilo Gregório, Lucas Legnare, Luiz Martha, Marina Gama, Tobias Coutinho Parente, Valéria Café

Gestión del proyecto

Camila Cristina da Silva, Eduardo Mattos, Luiz Martha

Edición y revisión de texto

Juliana Caldas

Traducción

Carolina Osorio Agudelo

Agradecimientos

A Cristiana Pereira, que condujo este proyecto con maestría y les dio soporte a todas las personas involucradas en las diferentes etapas de ejecución, actuando de manera pro bono y en pro de un gobierno corporativo mejor.

A los profesionales integrantes del grupo revisor, que dedicaron tiempo y conocimiento y actuaron de manera *pro bono* para la realización de este proyecto: Alberto Messano (*in memoriam*), Andriana Petterle, André Camargo, Antônio Edson dos Santos, Claudia Pitta, Cristina Pinho, Deborah Wright, Emerson Leite, Fernando Mota, Geraldo Affonso Ferreira, Gustavo Moraes Stolagli, Helena Kerr do Amaral, Jandaraci Ferreira, João Laudo de Camargo, Letícia Reichert, Maria Elena Cardoso Figueira, Marilza Benevides, Mercedes Stinco, Patrícia Pellini, Paulo Vasconcellos, Pedro Rudge, Ricardo Sales, Ruy Andrade, Sergio Ephem Mindlin y Vania Borgerth.

A los profesionales de la etapa de *design thinking* de revisión del Código: Adriane de Almeida, Agniz Bueno, Alexandre Silva, Ana Karina Bortoni Dias, André Camargo, Antônio Carlos Pipponzi, Camila Araujo, Carolina Strobel, Cristiane Santos, Daniel Pareto, Denisio Augusto Liberato Delfino, Fábio Coelho, Fernando Soares Vieira, Flavia Mouta Fernandes, Fulvio Luiz Delicato Filho, Ilana Minev, Leticia Reichert, Oscar Bernardes, Rafael Castro, Sérgio Rodrigues, Vitor Vallim y Wilson Carnevali Filho.

A los participantes de la audiencia restringida: Adriane Almeida, Alberto Emmanuel Carvalho Whitaker, Alessandra Germano, Alessandra Pucci, Ana Dias, Antonio Carlos Bizzo Lima, Bibiana Carneiro, Caio de Oliveira, Carlo Pereira, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Carolina Queiroz, Celso Hiroo Ienaga, Claudia Teodoro, Cristiane Santos, Daniela Garcia, Danilo Gregorio, Denys Roman, Edecio Brasil, Edina Biava, Edna Sousa de Holanda, Eduardo Lamers, Eliane Lustosa, Fabio Coelho, Fernanda Maritza Balukian, Fernando Aguirre, Fernando de Andrade Mota, Flavia Mouta Fernandes, Francisco Carlos de Sena Junior, Francisco Maiolino, Fulvio Delicato, Giberto Costa, Gustavo Moraes Stolagli, Hugo Bethlem, Isabella Saboya, José de Souza Mendonça, Jose Lima de Andrade Neto, José Vicente, Leonardo Raupp Bocorni, Livia de Paula Freitas, Lucy Souza, Luis Ricardo Marcondes Martins, Maiara Madureira Mendes, Marcos Andrade, Maria Eugenia Buosi, Marilza Benevides, Marta Viegas, Michelle Squeff, Natasha Utescher, Patricia Garcia, Paulino da Silva Marinho, Rafael Siqueira Mingone, Raphael Giovanini, Raphael Vicente, Reinaldo Bulgarelli, Renan Perondi, Rene Guimarães Andrich, Ricardo Egydio Setubal, Ricardo Lamenza, Ricardo Lemos, Ricardo Moura de Araujo Faria, Rodrigo Trentin, Sandra Guerra, Susana Jabra, Tarcila Ursini, Tiago Curi Isaac, Tiana Santos, Valeria Café y Yuki Yokoi.

A las organizaciones y entidades participantes de la audiencia restringida: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) [Asociación Brasileña de las Entidades Cerradas de Previsión Complementaria]; Associação de Investidores no Mercado de Capitais (Amec) [Asociación de Inversionistas en el Mercado de Capitales]; Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec Brasil) [Asociación de los Analistas y Profesionales de Inversión del Mercado de Capitales]; Sindicato Nacional das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Sindapp) [Sindicato Nacional de las Entidades Cerradas de Previsión Complementaria]; B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, BID Invest, Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI) [Brasil, Bolsa, Barra, Comisión Brasileña de Seguimiento del Relato Integrado]; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) [Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico]; Secretaria de Coordenação e Governo das Empresas Estatais (Sest) [Secretaría de Coordinación y Gobierno de las Empresas Estatales].

A los participantes de la audiencia pública: Abdias Júnior, Adriana Alves de Almeida, Adriana Dantas, Agnes Blanco Querido, Agniz Bueno, Alessandra Martins, Alessandro Luchinski, Alexis Novellino, Amanda Maria Ribeiro Dias, Ana Abidor, Ana Flavia de Angelis Carvalhal Lopes, Ana Luci Grizzi, Andrea Pradilla, Antônio Carlos Corrêa Benavides, Aron Zylberman, Arthur Eugênio Furtado Achôa, Artur Neves, Bia Kowalewski, Breno Furieri Pignaton Camargo Azevedo, Bruno Pena, Carlos Berti Niemeyer, Carlos Donizeti Macedo Maia, Carol Sangiovani Figueiredo, Catia Tokoro, Christiane Bechara, Cláudia da Costa Vasques Zacour, Corinto Arruda, Cristhiane Brandão, Cristiane Azevedo, Cristiane Scholz Faisca Cardoso, Cristina Pinho, Daniel Amorim, Daniel Mota Gutierrez, Daniel Pereira de Almeida Araujo, Daniel Protógenes, Daniela Manole, Debora Santille, Denise Giffoni, Denize Ferreira Rodrigues, Diego Muller de Souza, Diego Ramires Nogueira Silva, Dietmar Frank, Dirceu C. Silveira Jr., Domingos Laudisio, Edna Holanda, Eduardo Mattos, Eduardo Matzenbacher Zarpelon, Eduardo Netto, Elaine Strapasson Faccin, Eli Moreno, Emerson Lunardelli, Erika Aparecida Lacrete de Toledo Campos Netto, Eva Valles Torices, Fabiano Maciel, Fabrini Muniz Galo, Farias Souza, Felipe Sanches dos Santos Galdino, Fernanda Claudino, Fernanda Cortes Lopes Mainieri, Fernando Aguiar Camargo, Flávio Gualdani, Gabriela Carvalho, Gabriela Ferreira Nacarato, Garvin Payne, Gilberto Mifano, Gisela Scheinplflug, Giselia Silva, Guilherme Bouzan, Henrico Perseu Benicio Rodrigues, Henrique Luz, Iêda Novais, Jaime Kalsing, Janaina Marcia da Silva, Jaqueline Resende Candido Mello, Jerri Ribeiro, Jessica Reaoch, Jessica Soboslay Martins, Joaquim Rubens Fontes Filho, Jocelein Pianheri Traldi, Jorge Secaf Neto, José Luiz Munhós, José Maria Rabelo, Juliana Toffoli, Kerrie Waring, Leila Loria, Leticia Reichert, Livia de Paula Freitas, Livia Ximenes Damasceno,

Luciene Afonso de Oliveira Lucena, Luciene Magalhães, Luiz Marcatti, Marcelo Cintra, Marco Antonio Penteadó, Marco Aurelio Fuchida, Marcos Felipe Magalhães, Mariana Mazivieiro, Mariana Stehling, Marion Teuber Stautt, Martin Hilb, Melina Lobo, Michelle Squeff, Moacir Salzstein, Monika Conrads, Olavo Rodrigues, Paula Santiago dos Santos, Paulo Carvalhinha, Paulo Fernando Campos Salles de Toledo, Pedro Caldas, Rafael Sampaio Rocha, Rafaela do Nascimento Moura Cordeiro, Rainer Lutke, Raphael Ewandyr Aguiar, Richard Doern, Roberto Lamb, Santiago Gallichio, Silvia Maura Rodrigues Pereira, Soraia Amaral Barros, Tatiana Matie Itikawa, Teruo Murakoshi, Thadeu Lucas Accoroni Theodoro, Thais Soares Alves Sousa, Thiago Chiavegatto Iaderoza, Thomas Brull, Vitor Vallim Tupper, Viviane Chaves, Viviane Elias Moreira, Walther Krause y Wilson Carnevalli Filho.

A las organizaciones y entidades participantes de la audiencia pública: Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) [Asociación Brasileña de las Compañías Abiertas]; Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) [Asociación Brasileña de las Entidades de los Mercados Financiero y de Capitales]; Board Academy S.A.; Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ) [Caja de Previsión de los Funcionarios del Banco de Brasil]; Caixa Seguridade Participações S.A. [Caja Seguridad Participaciones]; EY; Instituto de Auditoria Independente do Brasil (Ibracon) [Instituto de Auditoria Independiente de Brasil]; Instituto de Governança Empresarial e Pública (Igep) [Instituto de Gobierno Empresarial y Público (Igep)]; International Corporate Governance Network (ICGN); M. Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos [M. Dias Branco S.A. Industria y Comercio de Alimentos]; Mattos Filho; Morrow Sodali; Swiss Institute of Directors (Siod); Vexia Administradora S.A.; Women Corporate Directors (WCD).

A los moderadores de las sesiones y relatores que participaron de los diálogos de gobierno realizados en el 23º Congreso IBGC: Artur Neves, Claudia Pitta, Fernando Damasceno, Fernando Motta, Flavia Lafraia, Geraldo Afonso Ferreira, João Laudo de Camargo, João Pedro Peres, Leticia Reichert, Marilza Benevides, Mercedes Stinco, Michelle Squeff, Patricia Pellini, Paulo Vasconcellos, Pedro Rudge, Pedro Sotomaior, Renan Perondi, Richard Doern, Sergio Ephim Mindlin, Tiago Isaac, Tobias Parente, Vania Bueno y William Barros Albuquerque de Melo.

A la junta directiva, a las comisiones temáticas, a los colaboradores del IBGC y a todos aquellos que enviaron sugerencias o contribuyeron de alguna manera con esta revisión.

Producción

Redacción: Camila Cristina da Silva, Cristiana Pereira, Marina Gama, Sandra Nagano y Tobias Coutinho Parente;

Edición de texto: Juliana Caldas; **Revisión de pruebas:** Camila Cristina da Silva y Juliana Caldas; **Ilustraciones:** Kaique Alves; **Supervisión de identidad visual:** Diogo Siqueira; **Proyecto gráfico y portada:** Kaique Alves e Nádjima Kuriyama; **Diagramación:** Kato Editorial.

Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

159c Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC

Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. - 6. ed. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2023.

80 p. ; 18cm x 25,5cm.

Incluye bibliografía e índice.

ISBN: 978-65-86366-87-7

1. Gobierno corporativo. 2. Mejores Prácticas. I. Título.

2023-1328

CDD 658.4
CDU 658.114

Preparado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9949

Índice para el catálogo sistemático:

1. Gobierno corporativo 658.4
2. Gobierno corporativo 658.114

Sumario

Presentación	10
--------------	----

1. Fundamentos	14
----------------	----

1.1. Ética como fundamento del gobierno corporativo	15
1.2. Propósito de las organizaciones	15
1.3. Definición de gobierno corporativo	16
1.4. Principios del gobierno corporativo	18
1.5. Agentes y estructura de gobierno	20
1.6. El gobierno corporativo y los conflictos de intereses	21

2. Socios	22
-----------	----

2.1. Derecho al voto	23
2.1.1. Una acción, un voto	23
2.2. Estatuto y contrato social	24
2.3. Soluciones de conflictos y controversias entre socios	25
2.4. Acuerdo entre socios	25
2.5. Asamblea general o reunión de socios	26
2.5.1. Participación de socios y administradores	26
2.5.2. Atribuciones	26
2.5.3. Convocatoria, documentación y dinámica	27
2.5.4. Indicación de miembros de la junta directiva y del consejo fiscal	28
2.5.5. Reglas de votación y registro de socios	28
2.5.6. Conflictos de intereses en la asamblea general o reunión de socios	28
2.6. Alteración de control	29
2.7. Política de distribución de resultados	29

3. Junta directiva	30
--------------------	----

3.1. Atribuciones	32
3.2. Composición de la junta directiva	34
3.2.1. Selección y cualificación de miembros de la junta directiva	34
3.3. Independencia de los miembros de la junta directiva	35
3.4. Plazo del mandato	37
3.5. Disponibilidad de tiempo	37
3.6. Presidencia de la junta directiva	38
3.7. Comités de asesoría a la junta directiva	39
3.7.1. Composición de los comités de asesoría	40
3.7.2. Cualificaciones y compromiso	40
3.8. Comité de auditoría	41
3.9. <i>Governance officer</i> y el área de gobierno corporativo	41
3.10. Evaluación de la junta directiva y de la gerencia	43
3.10.1. Evaluación de la junta directiva y de sus miembros	43
3.10.2. Evaluación del director - presidente y de la gerencia	43
3.11. Planificación de la sucesión	44

3.12. Integración y educación continuada de los miembros de la junta directiva	44
3.13. Consejos interconectados	45
3.14. Remuneración de los miembros de la junta directiva	45
3.15. Presupuesto de la junta directiva y consultas externas	46
3.16. Reglamento interno	47
3.17. Reuniones de la junta directiva	47
3.17.1. Calendario y agendas	47
3.17.2. Material y preparación para las reuniones	48
3.17.3. Aspectos comportamentales	48
3.17.4. Invitados para las reuniones de la junta directiva	49
3.17.5. Sesiones exclusivas	49
3.17.6. Elaboración y divulgación de las actas	49
3.18. Confidencialidad	50
3.19. Relaciones	50
3.20. Consejo consultivo	51
4. Gerencia	52
4.1. Atribuciones	54
4.2. Indicación de los directores	55
4.3. Evaluación de la gerencia	55
4.4. Remuneración de la gerencia	56
4.5. Relaciones	57
5. Órganos de fiscalización y control	58
5.1. Consejo fiscal	59
5.2. Auditoría independiente	61
5.2.1. Independencia	62
5.3. Auditoría interna	62
5.4. Gestión de riesgos	63
5.5. Controles internos	64
5.6. <i>Compliance</i>	65
6. Conducta	66
6.1. Código de conducta	67
6.2. Canal de denuncias	68
6.3. Políticas organizacionales	69
6.3.1. Transacciones entre partes relacionadas	69
6.3.2. Tratamiento de informaciones relevantes	70
Glosario	72
Índice alfabético	74



Presentación

El *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* elaborado por el IBGC, desde su primera edición, en 1999, se muestra como un importante instrumento de consulta y referencia para organizaciones de diferentes portes, sectores, naturaleza jurídica y niveles de madurez. Los procesos de revisión y actualización del documento a lo largo de los años lo situaron en el contexto de las tendencias en gobierno corporativo. En esta 6ª edición, delante de un panorama de rápidas transformaciones en la sociedad y en el ambiente de negocios, esa premisa se tornó tan imperativa como desafiadora.

Así como en las ediciones anteriores, esta actualización del Código buscó incluir, de modo activo, a las partes interesadas (*stakeholders*). En ese sentido, se amplió el proceso de escucha a grupos internos y externos del Instituto para captar mejor las diferentes demandas, sugerencias y críticas con relación a la publicación.

Un proceso estructurado de consulta a las partes interesadas fue realizado para comprender mejor la experiencia del usuario del documento. Un grupo seleccionado de profesionales que utilizan el Código del IBGC como referencia en sus actividades – en menor o mayor grado – y también personas que no son usuarias del documento participaron de entrevistas abiertas. Entre las propuestas sugeridas en esos encuentros, se destacó la necesidad de ampliar el alcance de las prácticas del documento para una mayor variedad de tipos de organizaciones.

Además, fueron realizadas investigaciones detalladas en quince códigos de gobierno de otras entidades y organizaciones internacionales o multilaterales. Esa inmersión brindó la posibilidad de situar el Código en un contexto externo y ampliar la perspectiva sobre los puntos que podrían ser mejorados o mantenidos en esta edición actual.

Las contribuciones recibidas de los miembros de las comisiones temáticas, de los capítulos regionales y de los instructores del IBGC, así como de diversos participantes de las audiencias restringida, pública y de los paneles de discusiones sobre el Código en el 23° Congreso IBGC – 2022, también fueron esenciales para el contenido de esta publicación.

El proceso de revisión contó con el apoyo fundamental de un calificado grupo de especialistas voluntarios con diferentes experiencias y perfiles profesionales, que conformaron el grupo de trabajo revisor del Código.

El grupo se concentró en las recomendaciones existentes en la edición anterior con una visión crítica y cuidadosa, con el objetivo de tornar la publicación menos prescriptiva y más orientada a traer principios que sean integrales para diferentes organizaciones, así como situarlas en un contexto de mayor relevancia de los aspectos ambiental y social en sus procesos decisorios.

En ese ejercicio, algunas prácticas y recomendaciones de la 5ª edición dejaron de hacer parte de este Código por ser demasiado específicas para determinados tipos de organizaciones y, por lo tanto, poco inclusivas. Aunque algunas prácticas hayan sido retiradas de esta edición, también fueron agregados nuevos contenidos alineados con las expectativas y demandas de los usuarios del Código, y las contribuciones recibidas durante el proceso de revisión.



¿Por qué hacer uso del Código?

Este documento tiene como objetivo promover el buen gobierno corporativo por medio de la diseminación de las mejores prácticas. Al adoptar las recomendaciones de este Código, a partir de sus principios, las organizaciones muestran su compromiso con alinear intereses; prevenir, mitigar y tratar conflictos; y generar valor tangible e intangible para todas las partes interesadas, considerando los impactos en la economía, sociedad y medio ambiente. Se trata de un movimiento intencional cuyo objetivo es mejorar el proceso decisorio, el desempeño, la reputación, el retorno económico y la longevidad de sus operaciones.



¿A quién está destinado el Código?

Esta publicación está destinada a diversos tipos de organizaciones, tales como: empresas familiares, estatales, cooperativas, sociedades anónimas de capital abierto y cerrado, entidades sin ánimo de lucro, entre otras. Evidentemente, el conjunto de prácticas adoptado en cada organización puede ser adaptado de acuerdo con su etapa de madurez con relación al gobierno corporativo, tipo de organización y estructura legislativa aplicable, entre otros aspectos.

A pesar de haber sido pensado de una forma más amplia y de intentar evitar especificidades, algunas prácticas típicamente recomendadas para compañías abiertas fueron mantenidas por mostrarse como buenos ejemplos que pueden inspirar a las demás organizaciones.



¿Cómo navegar por el Código?

La lectura de este Código y la adopción de las mejores prácticas aquí contenidas deben ser acompañadas de conformidad con las leyes y las regulaciones aplicables a cada organización.

Para el mejor uso de las prácticas recomendadas en esta 6ª edición del Código, es fundamental hacer la lectura del “Capítulo 1 – Fundamentos” que es la base del contenido de las secciones subsecuentes.

El Código contempla los agentes y las estructuras de gobierno corporativo en capítulos específicos: socios; junta directiva; gerencia; órganos de fiscalización y control. También hace parte de la estructura de la publicación el “Capítulo 6 – Conducta”, que trata sobre el tema de conducta y de las políticas organizacionales.

Para mejorar la experiencia del usuario de esta publicación, al final del Código hay un glosario con la explicación más detallada de algunos términos específicos y un índice alfabético en el cual es posible encontrar una selección de palabras y expresiones y la indicación de las páginas en las que se encuentran estas palabras.



1.

Fundamentos

1.1. Ética como fundamento del gobierno corporativo

La ética es el conjunto de valores y principios que orienta la conducta y viabiliza la convivencia y la evolución del ser humano en sociedades cada vez más complejas. La ética deriva del sentido de colectividad e interdependencia que impulsa a los individuos a colaborar con el desarrollo de la sociedad, direccionando sus acciones en búsqueda del bien común¹.

En un primer momento, esos valores y principios éticos eran traducidos al universo de las prácticas corporativas con el objetivo primordial de proteger a los socios contra fraudes, abusos de los administradores (miembros de la junta directiva y directores) y conflictos de interés de los y entre los agentes de gobierno. Actualmente, no obstante, la ética aplicada a empresas y demás organizaciones se extiende hacia la relación que tienen con los agentes de gobierno y con una gama mucho más amplia y compleja de partes interesadas – incluyendo colaboradores, proveedores, clientes, comunidades –, con el medio ambiente y con la sociedad en general.

En esa perspectiva más global, la ética es la base de los cinco principios de gobierno corporativo – integridad, transparencia, equidad, responsabilidad (*accountability*) y sostenibilidad – y las mejores prácticas para alcanzarlos recomendadas a lo largo de esta publicación.

1.2. Propósito de las organizaciones

En esta 6ª edición, el Código refuerza la importancia de que las organizaciones definan su propósito, o sea, su razón de existir. Esa definición delimita las oportunidades que la organización perseguirá y las necesidades que buscará atender por medio de productos, servicios o causas. El propósito direcciona la estrategia y fundamenta la cultura de la organización, sirviendo de brújula para un proceso decisorio estratégico anclado en principios éticos.

Así, el propósito debe ser claro y coherente, sobresaliendo como valor inspirador y de compromiso, que direcciona y conecta negocios, causas, estrategias, personas y medio ambiente.

La definición, la amplia divulgación y la vivencia diaria de un propósito favorecen la generación y protección de valor tangible e intangible, contribuyendo positivamente a la reputación de la organización, la confianza y el compromiso de todas las partes interesadas.

¹ Para la finalidad de esta publicación y en consonancia con su propósito, se optó por esa definición simplificada de ética, frente al hecho de que es un concepto bastante amplio y discutido en diversas teorías y campos del conocimiento.

1.3. Definición de gobierno corporativo

El gobierno corporativo evolucionó significativamente en los últimos años, expandiendo su enfoque de optimización de valor económico exclusivamente a los socios hacia el objetivo de generación de valor compartido entre los socios y las demás partes interesadas. Esa perspectiva contemporánea reconoce la interdependencia entre las organizaciones y las realidades económica, social y ambiental en las cuales están inseridas.

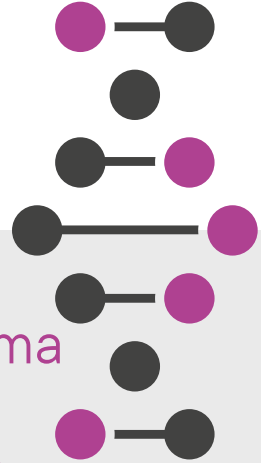
Figura 1 | Interdependencia de la organización con las partes interesadas, con la sociedad y con el medio ambiente



Atento a esa evolución, el IBGC actualizó su definición de gobierno corporativo:



Gobierno corporativo es un sistema formado por principios, reglas, estructuras y procesos por medio del cual las organizaciones son dirigidas y monitoreadas, con el objetivo de generar valor sostenible para la organización, para sus socios y para la sociedad en general. Ese sistema delimita la actuación de los agentes de gobierno y demás individuos de una organización en la búsqueda por el equilibrio entre los intereses de todas las partes, contribuyendo positivamente para la sociedad y para el medio ambiente.



1.4. Principios del gobierno corporativo

Los principios del gobierno corporativo permean todas las prácticas de este Código y dan sentido a las recomendaciones aquí presentadas, ayudando en su interpretación y aplicación, supliendo lagunas y orientando soluciones para situaciones en las cuales las recomendaciones no sean total o parcialmente aplicables, debido a la incompatibilidad con las características de la organización o su nivel de madurez.

Los principios se aplican a cualquier tipo de organización, independientemente de su porte, naturaleza jurídica o estructura de capital, formando el pilar sobre el cual se desarrolla el buen gobierno.

De ese modo, además de actuar de acuerdo con las leyes y las regulaciones, los agentes de gobierno deben orientar su actuación en consonancia con los principios de gobierno:

1 Integridad

Practicar y promover la continua mejora de la cultura ética en la organización, evitando decisiones bajo la influencia de conflictos de interés, manteniendo la coherencia entre el discurso y la acción y preservando la lealtad a la organización y el cuidado con las partes interesadas, con la sociedad en general y con el medio ambiente.

2 Transparencia

Poner a disposición, para las partes interesadas, informaciones verdaderas, oportunas, coherentes, claras y relevantes, ya sean positivas o negativas, y no solo aquellas exigidas por leyes o regulaciones. Esas informaciones no deben restringirse al desempeño económico-financiero, contemplando también los factores: ambiental, social y de gobierno. La promoción de la transparencia favorece el desarrollo de los negocios y estimula un ambiente de confianza para la relación de todas las partes interesadas.

Equidad

Tratar a todos los socios y demás partes interesadas de manera justa, teniendo en cuenta sus derechos, deberes, necesidades, intereses y expectativas, como individuos o colectivamente. La equidad presupone un enfoque diferenciado conforme a las relaciones y demandas de cada parte interesada con la organización, motivada por el sentido de justicia, respeto, diversidad, inclusión, pluralismo e igualdad de derechos y oportunidades.

Responsabilidad (Accountability)

Desempeñar sus funciones con diligencia, independencia y con el fin de generar valor sostenible a largo plazo, asumiendo la responsabilidad por las consecuencias de sus actos y omisiones. Además, rendir cuentas de su actuación de modo claro, conciso, comprensible y oportuno, conscientes de que sus decisiones pueden no solo responsabilizarlos individualmente, sino impactar a la organización, sus partes interesadas y al medio ambiente.

Sostenibilidad

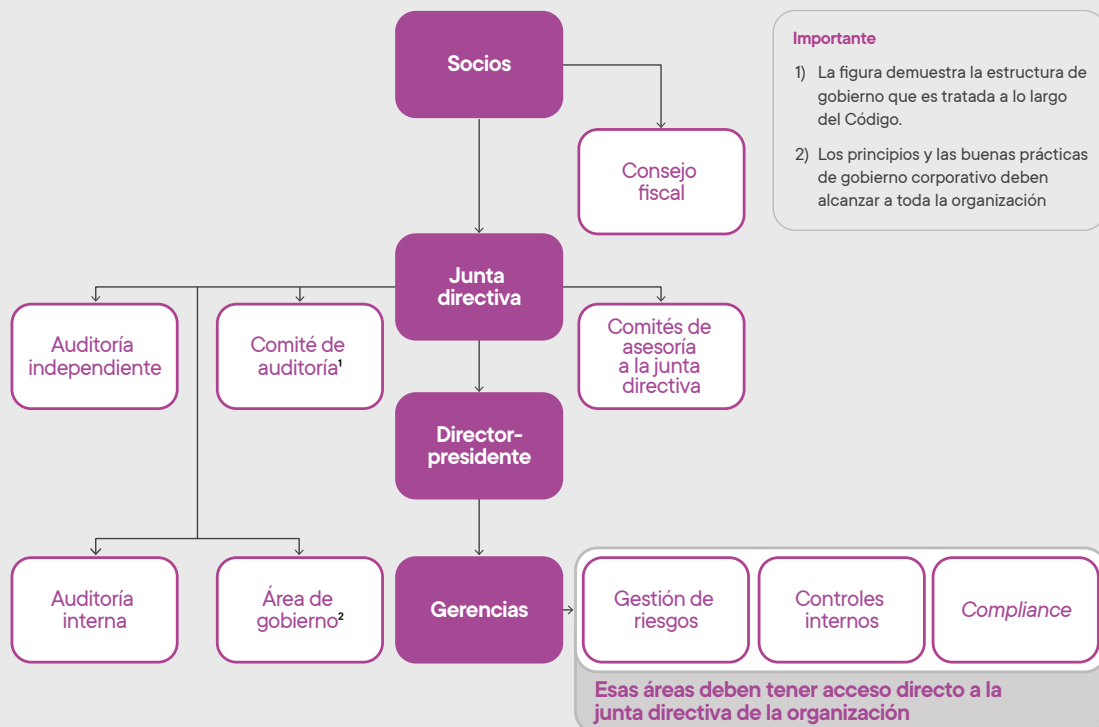
Velar por la viabilidad económico-financiera de la organización, reducir las externalidades negativas de sus negocios y operaciones, y aumentar las positivas, teniendo en cuenta, en su modelo de negocios, los diversos capitales (financiero, manufacturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) a corto, mediano y largo plazos. En esa perspectiva, comprender que las organizaciones actúan en una relación de interdependencia con los ecosistemas social, económico y ambiental, fortaleciendo su protagonismo y sus responsabilidades frente a la sociedad.

1.5. Agentes y estructura de gobierno

Los agentes de gobierno son los individuos que componen el sistema de gobierno, como socios, miembros de la junta directiva, miembros del consejo fiscal, auditores, directores, *governance officers*, y miembros de comités de asesoría a la junta directiva. Así, los agentes de gobierno son los guardianes de los principios de gobierno corporativo y protagonistas en el ejercicio de las mejores prácticas, debiendo guiar sus decisiones por los principios de gobierno y por el propósito de la organización.

Por otro lado, la estructura de gobierno representa el conjunto de agentes, órganos y relaciones existentes entre ellos, que compone el sistema de gobierno corporativo. No todas las organizaciones tendrán la estructura completa de gobierno corporativo, tanto por su etapa de madurez, porte, naturaleza de actuación o estructura legislativa, como por las inversiones necesarias para su implantación. En ese sentido, flexibilizaciones y adaptaciones pueden ser caminos alternativos para incorporar los principios de gobierno corporativo a su realidad, construyendo una jornada de evolución continua.

Figura 2 | Agentes y estructura de gobierno



1 El comité de auditoría, cuando exista, debe supervisar el desempeño de la auditoría interna y la auditoría independiente.

2 Área preferentemente bajo el liderazgo de un profesional con el rol de *governance officer*.

1.6. El gobierno corporativo y los conflictos de intereses

La agenda de gobierno corporativo engloba diversas cuestiones, siendo algunas de ellas la prevención, la mitigación y el tratamiento de conflictos de intereses. Delante de la importancia y transversalidad del tema, este será abordado a lo largo de todo el Código.

Las situaciones de conflictos de intereses ocurren cuando un agente de gobierno tiene o puede tener intereses – personales, comerciales, profesionales o de cualquier otra naturaleza – efectiva o potencialmente en conflicto con aquellos de la organización.

Los conflictos pueden suceder en el ámbito de las decisiones colegiadas – como en asambleas de socios, reuniones de la junta directiva o de la gerencia – o también, en el día a día de las organizaciones, como, por ejemplo, cuando gestores tienen competencia para la toma de decisiones de forma individual.

Los agentes de gobierno deben asegurar que la organización posea políticas y procesos claros, eficaces, implementados y debidamente diseminados, tanto para identificar y tratar esos conflictos – fundamentadas por los principios de integridad, transparencia, equidad, responsabilidad (accountability) y sostenibilidad –, como para orientar las tomas de decisión de modo imparcial, ecuaníme y transparente – siempre

en pro de los mejores intereses de la organización y exentos de la influencia de intereses personales, comerciales o de otra naturaleza, ya sean de individuos, organizaciones o grupos.

Las políticas y los procedimientos deben incluir, como mínimo, las obligaciones para que el agente de gobierno en situación de conflicto pueda declarar en tiempo hábil la existencia o percepción de interés en conflicto o de beneficio particular; abstenerse de ejercer influencia en el proceso de toma de decisiones; no participar de la decisión, deliberación o voto, dependiendo de la instancia en que será evaluada. También deben prever mecanismos para que cualquier agente de gobierno pueda manifestar el conflicto de otro agente, en caso de que lo sepa. Se recomienda, además, que el distanciamiento de la parte en conflicto sea debidamente documentado y justificado.

Situaciones de conflictos de intereses pueden suceder en todas las organizaciones y no siempre son objetos de cuestionamiento bajo el punto de vista jurídico. La mitigación y el tratamiento de esos conflictos están relacionados a la protección del interés de la organización que, en el contexto de este Código, debe estar fundamentado en su propósito y en sus principios de gobierno corporativo. Las especificidades de las situaciones de conflictos serán tratadas detalladamente a lo largo del Código.



2.

Socios

En la estructura de gobierno corporativo, el socio² tiene el compromiso de velar por el interés de la organización y deliberar acerca de pautas esenciales para el buen funcionamiento y desempeño organizacional. Entre sus atribuciones, se puede citar: indicar, elegir y destituir miembros de la junta directiva (y, dependiendo del tipo de organización, directores); aprobar la remuneración de los administradores (miembros de la junta directiva y miembros del consejo fiscal, consejo consultivo y directores); deliberar sobre las cuentas de los administradores, el informe de la administración, los estados financieros y las alteraciones en el estatuto o contrato social; además de alterar la propia estructura accionaria o societaria.

El socio debe tomar decisiones informadas, reflexionadas, responsables y alineadas al propósito de la organización, con el fin de generar de valor sostenible para la propia organización, el cuadro societario, el medio ambiente, las partes interesadas y la sociedad en general, a corto, mediano y largo plazos.

2.1. Derecho al voto

El voto es el instrumento de participación política por medio del cual el socio debe expresar su interés social en la organización, considerando los impactos de su decisión sobre las partes interesadas, el medio ambiente y la sociedad en general. No obstante, universalizado en los diversos tipos de organizaciones, el derecho al voto puede diferenciarse en las entidades del tercer sector, en las compañías abiertas, en las empresas limitadas, entre otras.

Independientemente de las particularidades de cada una de esas estructuras organizacionales, se recomienda que el

derecho al voto en deliberaciones de la asamblea general, siempre que sea posible, respete el principio de proporcionalidad entre los poderes económico y político: cuanto mayor es el capital social bajo una titularidad, mayor será su poder de voto.

2.1.1. Una acción, un voto

La práctica de “una acción, un voto”³ es la que más promueve el alineamiento de intereses entre todos los socios. En esas estructuras, el poder político, representado por el derecho al voto, será siempre proporcional a los derechos económicos derivados de la propiedad de las acciones.

La adopción de estructuras que concentren el poder político de modo desproporcional a la participación del capital, como, por ejemplo, acciones preferenciales, voto plural, estructuras piramidales, limitación de voto, *golden shares* y *poison pills* deben ser evitadas. Cuando los socios vayan a evaluar si esas estructuras son convenientes, ellos deben considerar el potencial beneficio y los eventuales riesgos de la presencia de un socio o grupo con poder político desproporcional a la participación en el capital para el desempeño y la visión a largo plazo de la organización.

Es fundamental que el estatuto o el contrato social prevean reglas y condiciones para la extinción de esas asimetrías en un determinado horizonte de tiempo. Además, es necesario adoptar medidas que garanticen el tratamiento equitativo para todos los socios; incluir salvaguardas que mitiguen o compensen alguna eventual desalineación; y asegurar que los principios de gobierno sean observados.

2 El término “socio” en este Código se refiere genéricamente a la persona física o jurídica propietaria de acciones de compañías, titular de cuota de una sociedad limitada, asociada a organizaciones del tercer sector o cooperativa.

3 La nomenclatura “una acción, un voto” está siendo utilizada por ser la más diseminada y reconocida en la literatura de gobierno, pero su aplicación se extiende también para sociedad/organizaciones cuyo capital esté dividido en cuotas (“una cuota, un voto”).

Prácticas

- a. Cada acción o cuota debe dar derecho a un voto.
- b. En caso de que la opción sea por estructuras que se distancien de ese principio, el conjunto de los socios, incluyendo los titulares de acciones o cuotas sin derecho al voto, debe:
 - i. evaluar si esas estructuras pueden perjudicar el desempeño de la organización o su acceso al capital;
 - ii. ser transparente sobre las razones y los posibles impactos, para que todos los socios puedan evaluar ventajas y desventajas de esa estructura y tomar una decisión informada al respecto;
 - iii. asegurar la divulgación de informaciones completas y claras en cuanto a los derechos políticos y económicos asociados a cada especie o clase de acciones o cuotas y la forma como el control será ejercido en la organización;
 - iv. establecer un plazo de vigencia de esas estructuras que se distancian del principio de “una acción, un voto”;
 - v. recomendar la creación de procesos o mecanismos adecuados en el nivel de la junta directiva y de la asamblea general, durante la vigencia de esos derechos especiales, para que las decisiones en que haya conflictos de intereses del socio o grupo con poder político desproporcional sean tomadas sin su participación, apenas por administradores independientes o por los demás socios; y
 - vi. prever eventuales mecanismos que mitiguen la asimetría de derechos políticos y económicos, en especial en los casos de transferencia de control o de reorganizaciones societarias.

2.2. Estatuto y contrato social

De modo general, esos dos documentos sociales se distinguen por el hecho de que el estatuto social es aplicable a las compañías y a las entidades del tercer sector, en cuanto el contrato social está dirigido a las demás organizaciones privadas. A pesar de esa distinción y de algunas particularidades de cada uno de esos documentos, ambos cumplen la finalidad de establecer las principales reglas por medio de las cuales debe funcionar la organización, así como su gobierno corporativo.

Esos documentos sociales son complementares a la legislación aplicable a cada organización y deben orientar la relación entre los socios, la mitigación de posibles conflictos de intereses y el objeto social de la organización.

Práctica

- a. Deben constar, de manera clara, en el estatuto o en el contrato social, atribuciones, competencias y tiempo de mandato de cada agente y órgano de gobierno, así como los derechos y obligaciones de los socios. De esa forma, se aporta para dar transparencia al sistema de gobierno de la organización y fomentar la confianza en las relaciones con todas las partes interesadas.

2.3. Soluciones de conflictos y controversias entre socios

Es fundamental observar las eventuales situaciones de conflictos entre socios y prever formas ágiles y eficaces de resolver las controversias y divergencias entre ellos, inversionistas y administradores, así como entre los mismos y la propia organización.

El alineamiento entre los socios y demás agentes de gobierno es fundamental para el mejor desempeño organizacional, así como para la generación y protección de valor. Al mitigar conflictos, se reducen los riesgos que pueden comprometer la sostenibilidad de la organización.

Prácticas

- Los conflictos entre socios, inversionistas, administradores y entre los mismos y la organización deben, preferencialmente, resolverse mediante la negociación entre las partes.
- En caso de que la negociación entre las partes no sea posible o no surta el efecto esperado, se recomienda la resolución de los conflictos por medio de los mecanismos de mediación y/o arbitraje u otro sistema adecuado. Se recomienda la inclusión de esos mecanismos en el estatuto o contrato social, o en compromiso que deberá ser firmado entre los involucrados.
- La organización, siempre y cuando no haya impedimento legal, debe informar equitativamente a todas las partes interesadas las principales decisiones y actos referentes a los procedimientos de arbitraje y de mediación de conflictos.

2.4. Acuerdo entre socios

El acuerdo entre socios es un instrumento importante para formalizar la comprensión entre un grupo de socios acerca de temas de relevancia o sensibles, como el ejercicio del derecho al voto y poder de control; la compra y venta de cuotas o acciones por los signatarios; la preferencia en la adquisición de participaciones de los demás socios; la admisión o exclusión de socios; la protección al patrimonio de la organización, entre otros.

Conviene destacar que el interés de la organización no debe ser puesto en riesgo por el acuerdo entre socios.

Prácticas

- El acuerdo entre los socios debe estar disponible y accesible a todos los socios y prever mecanismos para la resolución de situaciones de conflictos de intereses.
- El acuerdo entre los socios no debe vincular o restringir el ejercicio del derecho al voto de cualesquiera administradores (miembros de la junta directiva y directores). Los miembros de la junta elegidos en los términos del acuerdo entre socios deben proferir sus votos con diligencia y lealtad para con la organización de la misma forma que los demás miembros de la junta directiva.
- El acuerdo entre los socios no debe tratar de materias de competencia de la junta directiva, de la gerencia o del consejo fiscal, especialmente no debe vincular votos de miembros de la junta o prever la indicación de cualesquiera directores de la organización.

2.5. Asamblea general o reunión de socios

La asamblea general es el órgano de participación directa por medio del cual los socios tratan y ratifican las decisiones relevantes de la organización y ejercen su prerrogativa de fiscalización. Se trata también del momento de rendición de cuentas y de ejercicio de transparencia por parte de la administración, que puede suceder de modo presencial o a distancia por medio de herramientas digitales. La asamblea representa una oportunidad para que los socios puedan contribuir para el mejor interés de la organización por medio de la manifestación del voto, de ideas y opiniones.

La reunión de socios posee los mismos objetivos de la asamblea general, diferenciándose por el hecho de que está dirigida a las organizaciones con un cuadro societario menor. A pesar de esa diferencia, se recomienda – conforme sea aplicable – adoptar las mismas prácticas de la asamblea general y el alineamiento con los principios de gobierno corporativo para el mejor funcionamiento y aprovechamiento de esos encuentros.

Aunque el compromiso y participación de los socios sea esperado, se destaca la importancia de que la organización, por medio de sus administradores (miembros de la junta directiva y directores), viabilice y estimule la participación de los socios en las asambleas y reuniones de socios, independientemente del porcentaje de sus participaciones en el capital social o de la cantidad de cuotas o acciones de su titularidad.

2.5.1. Participación de socios y administradores

Prácticas

- a. Los socios deben participar de la asamblea general o reunión de socios de manera diligente e informada. Ellos tienen responsabilidades para con la organización y deben ejercer su derecho al voto para atender mejor el interés de la organización.
- b. Los administradores deben participar activamente de la asamblea general y utilizarla para una efectiva rendición de cuentas, con el fin de permitir que los socios evalúen el desempeño de la organización.
- c. Aquellos que administran recursos de terceros, como fondos de inversión e inversionistas institucionales, deben tener una política para orientar el ejercicio al voto en las asambleas, considerando el mejor interés de la organización.
- d. Además de los socios, se recomienda que otros agentes de gobierno participen de la asamblea general o reunión de socios para prestar eventuales esclarecimientos.

2.5.2. Atribuciones

Práctica

- a. Las principales competencias de la asamblea o reunión de socios están definidas en la legislación aplicable y deben estar reflejadas en el estatuto o contrato social. En esos documentos sociales, se deben incluir, como mínimo, las siguientes atribuciones:

- i. aumentar o reducir el capital social;
 - ii. reformar el estatuto o contrato social;
 - iii. elegir y destituir los miembros de la junta directiva y del consejo fiscal;
 - iv. tomar, anualmente, las cuentas de los administradores y deliberar sobre los estados financieros y el destino del resultado del ejercicio;
 - v. deliberar sobre transformación, fusión, incorporación, ruptura, disolución y liquidación de la organización;
 - vi. aprobar la remuneración de los administradores y miembros del consejo fiscal.
- c. La organización debe suministrar mecanismos que le permitan a los socios presentar propuestas justificadas de ítems para que sean incluidos en el orden del día, antes de la convocatoria de la asamblea general o reunión de socios. Cabe a los administradores analizar el pedido y justificar el motivo de su decisión en cualquier caso de inclusión o no del ítem en la pauta.
 - d. Con el fin de estimular y viabilizar la participación de los socios, la administración puede suministrar mecanismos como transmisión virtual, firma electrónica, certificación y boletines de voto en formato digital, así como indicar agentes de voto para recibir poderes de representación otorgados por los socios y votar conforme las orientaciones recibidas.

2.5.3. Convocatoria, documentación y dinámica

Prácticas

- a. La convocatoria debe ocurrir, preferiblemente, con treinta días de antecedencia de modo que favorezca la participación y otorgue tiempo para que todos se preparen. Cuanto mayor es la complejidad de los temas y la dispersión de la base societaria de la organización, mayor debe ser la antecedencia de la convocatoria.
- b. La pauta y la documentación pertinente deben ser suministradas a los socios en la misma fecha de la convocatoria, inclusive por vía electrónica, sin la inclusión de cualquier ítem genérico (“otros asuntos”), para evitar que temas importantes no sean divulgados con la necesaria antecedencia.
- e. Como principal líder de la administración de la organización, el presidente de la junta directiva debe presidir la asamblea general o reunión de socios. En caso de que el presidente de la junta directiva tenga algún interés en conflicto con el de la organización en función de las materias del orden del día, deberá declararse en conflicto. En esa situación, debe ser sustituido por otro miembro de la junta directiva que no esté en conflicto.
- f. Cualquier socio podrá solicitarle a la administración de la organización, mediante justificación, la suspensión o la interrupción del plazo de convocatoria de la asamblea general o reunión de socios que trate sobre materias de mayor complejidad. Cabe a los administradores analizar el pedido y justificar el motivo de aceptar o no la solicitud.

2.5.4. Indicación de miembros de la junta directiva y del consejo fiscal

Prácticas

- a. En caso de que los socios indiquen candidatos para la junta directiva y el consejo fiscal, los indicados deben estar alineados con el propósito de la organización, tener competencia técnica, experiencia y reputación intachable, así como capacidad de actuar de manera diligente e independiente de quien los indicó. Además, deben respetar la matriz de competencias y las directrices de diversidad e inclusión establecidas por la organización y considerar las demandas de las partes interesadas.
- b. Para que los demás socios puedan comprobar esos atributos, es fundamental que sean enviadas, previamente, informaciones detalladas sobre los candidatos, siguiendo los plazos definidos por la organización, incluyendo sus actuales actividades profesionales, como posiciones en la junta, servicios de consultoría o cargos de gerencia.

2.5.5. Reglas de votación y registro de socios

Prácticas

- a. Las reglas de votación deben ser claras, objetivas y definidas de modo que faciliten la votación, inclusive por poder de representación u otros canales. También deben estar disponibles desde la publicación del primer anuncio de convocatoria. Entre las especificaciones,

debe constar claramente si el voto será individual, en grupo, en papel o por medio de cédula electrónica, entre otros detalles.

- b. Se recomienda que la organización procure facilitar la interacción entre los socios. El registro de todos los socios, con la indicación de las respectivas cantidades de acciones o cuotas y demás valores mobiliarios de emisión de la sociedad, debe ser puesto a disposición para cualquiera de sus socios que lo solicite, bajo el compromiso de confidencialidad y de uso restringido para las cuestiones de la asamblea.

2.5.6. Conflictos de intereses en la asamblea general o reunión de socios

Prácticas

- a. El estatuto o contrato social, el acuerdo entre los socios, las políticas corporativas y el manual de la administración para la asamblea deben contener mecanismos para la identificación y el tratamiento de casos de conflictos de intereses en la asamblea o reunión de socios.
- b. El socio que, por cualquier motivo, tenga interés en conflicto con el de la organización en determinada deliberación debe comunicar inmediatamente el hecho y abstenerse de participar de la discusión y de la votación de esa materia, sin perjuicio de que hayan mecanismos para que cualquier agente pueda manifestar conflicto de otro agente, en caso de que sepa sobre la existencia de algún conflicto.

2.6. Alteración de control

En las organizaciones empresariales, las transacciones que resultan en la alienación o en la adquisición del control societario requieren atención de los socios. Independientemente de la forma jurídica y de los términos y condiciones negociados para la transacción que le de origen a la transferencia de control, todos los socios de la organización objeto de la transacción deben ser tratados de modo justo y equitativo, siéndoles extendidas las mismas condiciones ofertadas al socio mayoritario, cuando sea aplicable. Además, deben recibir informaciones con claridad, coherencia, puntualidad, exactitud y transparencia, incluyendo consideraciones al respecto de las perspectivas a la luz de la transacción.

Práctica

- a. Los socios deben tener tiempo suficiente para decidir de manera fundamentada, reflexionada e independiente sobre la oferta, recibiendo oportuna y equitativamente todas las informaciones necesarias, incluyendo la manifestación de la junta directiva de la organización objeto de la oferta.

2.7. Política de distribución de resultados

En las organizaciones empresariales, es importante que haya una política de distribución de resultados entre los socios que respete las características económico-financieras de la organización – generación de caja y necesidad de inversiones – y que sea del conocimiento de todos los socios.

Práctica

- a. Las organizaciones deben elaborar y divulgar la política de distribución de resultados entre los socios, definida por la junta directiva (o por la gerencia en su ausencia). Esta debe prever, entre otros aspectos:
 - i. la periodicidad de los pagos;
 - ii. el parámetro de referencia que será utilizado para la definición del montante;
 - iii. las circunstancias y los factores que pueden afectar la distribución de resultados; y
 - iv. la frecuencia con que la política debe ser revisada.



3.

Junta directiva

La junta directiva ejerce el papel de guardián del propósito, los valores y el objeto social de la organización y de su sistema de gobierno. Es el órgano colegiado que se encarga de la definición de la estrategia corporativa, del seguimiento de su cumplimiento por la gerencia, y de la conexión entre la gestión ejecutiva y los socios en defensa de los intereses de la organización.

En la calidad de administradores, los miembros de la junta directiva poseen deberes fiduciarios para con la organización, lo que incluye orientar y monitorear a la gerencia, actuando como enlace entre esta y los socios, con el fin de generar valor sostenible a corto, mediano y largo plazos para la organización, sus socios y demás partes interesadas.

3.1. Atribuciones

Toda organización debe considerar la implementación de una junta directiva. Los miembros de la junta deben siempre decidir en favor del mejor interés de la organización, independientemente de las partes que indicaron o eligieron a sus miembros. Los miembros deben ejercer sus atribuciones considerando el objeto social de la organización, su propósito, su viabilidad a largo plazo y los impactos derivados de sus actividades, productos y servicios en la sociedad, en el medio ambiente y en sus partes interesadas.

Prácticas

- a. La junta directiva debe crear canales de relación y de compromiso con los socios y demás partes interesadas, por ejemplo, por medio de reuniones específicas con esos públicos, con la definición adecuada del portavoz de la junta y el cumplimiento de la necesidad de confidencialidad sobre determinados asuntos para evitar asimetrías de informaciones.
- b. Cabe a la junta directiva identificar, discutir y garantizar la diseminación y promoción de una cultura ética y centrada en propósito, principios y valores organizacionales. La junta debe definir estrategias y tomar decisiones alineadas al propósito, que protejan y valoren a la organización, optimicen la creación de valor sostenible de largo plazo, y busquen el equilibrio entre las demandas de las partes interesadas. La junta directiva también debe proporcionar un ambiente de confianza y seguridad psicológica, en el cual las personas puedan expresar pensamientos disonantes, reportar errores y discutir dilemas éticos, en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- c. La junta directiva debe establecer formas de monitorear, permanentemente, si las decisiones y acciones de la organización, así como sus resultados e impactos directos e indirectos, están en consonancia con su propósito. En caso de desvíos, debe proponer medidas correctivas y, en última instancia, punitivas, previstas en el código de conducta.
- d. La junta directiva debe velar para que cada parte interesada reciba un beneficio apropiado y proporcional al vínculo que posee con la organización y al riesgo al que está expuesta.
- e. Para que el interés de la organización siempre prevalezca, la junta directiva debe buscar prevenir, identificar y tratar situaciones de conflictos de intereses, administrar divergencias de opiniones y rendir cuentas a los socios. La junta directiva debe solicitar todas las informaciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones, inclusive a especialistas externos.

- f. Para cumplir el propósito de la organización, la junta directiva debe enfocarse en los siguientes temas:
- i. Creación de valor sostenible de largo plazo: las decisiones estratégicas de la junta directiva deben contemplar, de manera integrada, la agenda de la sostenibilidad (aspectos: económico, social y ambiental) y de la innovación. En esa perspectiva, además de los lucros financieros, la junta directiva debe ponderar los impactos positivos y negativos de sus decisiones sobre las partes interesadas, la sociedad y el medio ambiente, y ser capaz de adaptarse a las transformaciones de la sociedad y del ambiente de negocios.
 - ii. Cultura y personas: la junta directiva debe ser responsable por escoger el director-presidente y por ratificar las indicaciones de los demás miembros de la gerencia realizadas por ella, así como por la planificación del proceso de sucesión del director-presidente, de los directores ejecutivos y de los miembros del propio colegiado. Cabe a la junta directiva discutir, definir y velar por el propósito de la organización, así como preservar, reforzar o, si es necesario, promover transformaciones en la cultura e identidad de la organización. Alineada a esas directrices, debe garantizar que la gerencia desarrolle una estrategia más amplia de manutención y seguimiento de la cultura y de los talentos. También es importante que la junta directiva garantice que la gerencia establezca y divulgue políticas que propicien representatividad e igualdad de oportunidades para el acceso de grupos subrepresentados a posiciones de alto liderazgo en la organización.
 - iii. Estrategia: los miembros de la junta directiva deben estimular la reflexión y el pensamiento estratégico constantes, buscando garantizar la capacidad de innovación y adaptación de la organización en casos de transformaciones relevantes en el ambiente de actuación, así como fortalecer continuamente las competencias organizacionales. En ese sentido, ellos deben dar el direccionamiento estratégico, así como monitorear y apoyar a la gerencia en el desarrollo y en la implementación de la estrategia.
 - iv. Gobierno corporativo: la junta directiva debe evaluar periódicamente las prácticas de gobierno corporativo y su evolución, así como aprobar políticas y directrices que afectan a la organización como un todo. Dentro de esas funciones, debe definir la política de remuneración e incentivos de la gerencia y los objetivos y metas del director-presidente. El colegiado además debe garantizar el flujo de informaciones y comunicación con los socios y partes interesadas.
 - v. Supervisión: la junta directiva debe monitorear el desempeño y la actuación de la gerencia; escoger, evaluar e interactuar con la auditoría independiente; garantizar que los estados financieros expresen de forma fidedigna y con claridad la situación económica, financiera y patrimonial de la organización. La supervisión no debe restringirse al desempeño económico-financiero, contemplando también los demás factores ambientales, sociales y de gobierno. El colegiado además debe definir el apetito a riesgos y asegurar la identificación, análisis, mitigación y monitoreo de los riesgos, así como la integridad de los controles internos.

3.2. Composición de la junta directiva

La junta directiva es un órgano colegiado, cuyo desempeño depende de las competencias, del respeto y de la comprensión de las características de cada uno de sus miembros, en un ambiente que posibilite el debate de ideas. La diversidad es fundamental, pues permite que la organización mejore el proceso de toma de decisiones por la existencia de una pluralidad de perspectivas.

Además, el tamaño y la composición de la junta directiva deben reflexionar sobre la realidad y las demandas de cada organización.

Prácticas

- a. La composición de la junta directiva debe considerar la elaboración de una matriz de competencias y contemplar la diversidad de conocimientos, experiencias, franja etaria, género, color de piel o raza⁴, etnia, orientación sexual, entre otros aspectos que reflejen la realidad en la cual están inseridas la organización y sus partes interesadas.
- b. Conviene destacar que, además de la diversidad dentro del colegiado, es importante que la junta directiva cree un ambiente de confianza y seguridad psicológica que permita que todos sus miembros participen de las discusiones de manera inclusiva y colaborativa para el mejor interés de la organización y de las partes interesadas.

- c. El número de miembros que componen la junta directiva puede variar conforme el sector de actividad, porte, complejidad de las actividades, etapa del ciclo de vida de la organización y necesidad de creación de comités. Se recomienda un número suficiente para garantizar la diversidad de perspectivas en el proceso decisorio y no inviabilizar la productividad y efectividad de la dinámica, siendo una referencia posible, un número impar entre cinco y nueve miembros.

3.2.1. Selección y cualificación de miembros de la junta directiva

El proceso de selección de los miembros de la junta directiva debe ser adherente al propósito de la organización, su estrategia, etapa de madurez y a las expectativas con relación a la actuación de la junta directiva. Se recomienda que la conducción del proceso de selección sea facilitada por terceros independientes.

Prácticas

- a. Con relación a la renovación de la junta directiva, el propio colegiado debe liderar el proceso al indicar los perfiles, cualificaciones y expectativas con relación a los candidatos. Se recomienda la creación de una matriz de competencias esperadas para la composición del órgano, considerando las especificidades de la organización, como el sector, etapa de madurez del gobierno, estrategia y tendencias del mercado en el segmento. La práctica tiene como objetivo apoyar a los socios en la selección y elección de la nueva junta directiva.

⁴ De acuerdo con el sistema de clasificación adoptado por el Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) [Instituto Brasileño de Geografía y Estadística] desde 1872, el individuo puede autodeclarar su color de piel o raza entre las siguientes posibilidades: blanca, negra, amarilla, parda o indígena.

- b. Respetadas las particularidades de cada organización, de modo general, los miembros de la junta directiva deben poseer por lo menos las siguientes competencias:
 - i. Comportamentales: escucha activa; empatía; disposición para defender puntos de vista a partir de juicio propio; adaptabilidad; capacidad de comunicación y trabajo en equipo; compromiso con el propósito y código de conducta de la organización; habilidad en pensar estratégicamente.
 - ii. Técnico-funcionales: conocimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo; capacidad de interpretar informes gerenciales, contables, financieros y no financieros; conocimiento sobre legislación societaria, regulación, gestión de riesgos, controles internos y *compliance*.
- c. A pesar de que las competencias son individuales, estas deben ser observadas colectivamente. Cabe destacar que la mera recopilación de cualificaciones no garantiza una junta efectiva. Es necesario que haya una sinergia entre los miembros con esas competencias, así como, entre otros aspectos, un ambiente ético y seguro para que los miembros de la junta directiva puedan usar sus competencias en pro de la organización.
- d. Para el ejercicio de su función, el miembro de la junta directiva debe tener disponibilidad de tiempo, estar exento de conflicto de interés y constantemente atento a los asuntos de la organización y del sector de actividad de la organización.
- e. Debe disponer, además, de capacidad de actuar proactivamente, con el objetivo de tomar decisiones informadas, reflexionadas y desinteresadas. Se destaca que sus deberes y responsabilidades son integrales y no se restringen a las reuniones de la junta directiva.

3.3. Independencia de los miembros de la junta directiva

Todo miembro de la junta directiva, una vez elegido, tiene responsabilidad para con la organización, independientemente del socio, grupo accionista, administrador o parte interesada que lo haya indicado para el cargo. Por lo tanto, este debe actuar de forma técnica, íntegra y autónoma.

La actuación independiente de la junta directiva garantiza la integridad del sistema de gobierno, y también genera y protege el valor de la organización.

Prácticas

- a. La junta directiva debe agotar todos los medios disponibles para evaluar la independencia de sus miembros. En última instancia, cabe a cada miembro reflexionar periódicamente sobre su capacidad de hacer un juicio independiente frente a los temas examinados por el colegiado.
- b. El miembro de la junta directiva, aunque no tenga conflicto para ejercer su mandato, puede encontrarse en una situación de conflicto de interés en una determinada deliberación. En ese caso, debe manifestar el conflicto, abstenerse de participar de la discusión y de la decisión sobre aquel tema.

- c. La eventual orientación de voto en el ámbito de un acuerdo entre los socios no exime al miembro de la junta de votar siempre en el interés de la organización, conforme el ejercicio de su deber de lealtad. Por lo tanto, el miembro debe examinar de forma crítica la orientación de voto del socio y solamente seguirla en caso de que atienda a esa premisa.
- d. Si el miembro identifica presiones indebidas o se siente obligado y no le es posible mantener su independencia, este debe, en el límite, renunciar al cargo, sin perjuicio de eventual formulación de denuncia a la asamblea general o al órgano regulador.
- e. El miembro de la junta no debe actuar simultáneamente como consultor o asesor remunerado de la organización o de sus partes relacionadas.
- f. Se recomienda que el colegiado esté compuesto solamente – o mayoritariamente – por miembros externos e independientes. Los miembros independientes, a su vez, deben constituir una parte relevante del total de miembros y asumir el protagonismo, especialmente, en situaciones de potencial conflicto de interés de los miembros internos y/o externos. Salvo alguna determinación legal, la indicación de miembros internos para componer la junta debe ser evitada.

Clases de miembros de la junta directiva

A pesar de que todos los miembros tengan la responsabilidad de actuar con independencia en el mejor interés de la organización, existen algunas clasificaciones que son adoptadas en este Código para distinguirlos conforme el nivel de relación con la organización o las partes interesadas:

- Internos: miembros que ocupan una posición de directores o que son empleados de la organización.
- Externos: miembros sin vínculo laboral actual o de dirección con la organización, pero que no se encuadran en la clasificación de independientes. Por ejemplo: ex-directores y ex-empleados; abogados y consultores que prestan o prestaron servicios a la empresa; socios controladores o con participación relevante y sus parientes; empleados de controladas y de organizaciones del mismo grupo económico; y gestores de fondos con participación relevante.
- Independientes: miembros externos que no poseen relaciones familiares, de negocio, o de cualquier otro tipo, con socios con participación relevante, grupos controladores, ejecutivos, prestadores de servicios o entidades sin ánimo de lucro que influyen o puedan influenciar, de manera significativa, sus juicios, opiniones, decisiones, o comprometer sus acciones en el mejor interés de la organización.

3.4. Plazo del mandato

El plazo de mandato debe permitir tiempo suficiente para que el miembro pueda contribuir de manera efectiva e independiente en las deliberaciones del colegiado. Se debe considerar el período necesario para adaptación de los nuevos miembros.

Prácticas

- a. Todos los miembros deben ser elegidos en la misma asamblea general, excepto en los casos de vacante, sustitución o impedimento.
- b. La renovación de mandato debe considerar los resultados de la evaluación anual no siendo recomendable la permanencia en la junta por un largo período. Para evitar la permanencia vitalicia, el estatuto/ contrato social o algún documento o política de la organización pueden fijar un número máximo de años de ejercicio continuo en la junta. Los criterios para la renovación deben estar expresos en ese documento social, o en el reglamento interno de la junta o además en políticas de la organización. Se puede permitir la reelección para constituir una junta con experiencia y productiva, desde que no sea automática.

3.5. Disponibilidad de tiempo

Actuar en una junta directiva demanda tiempo de dedicación además de lo previsto para las reuniones del colegiado y la lectura y análisis de documentación previa. Al asumir la función, el miembro de la junta directiva debe observar los deberes fiduciarios para con la organización, así como buscar desarrollo constante de competencias técnicas y comportamentales. También se espera compromiso por parte del miembro para actualizarse acerca de los desafíos y riesgos internos y externos a la organización, con relación a los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Prácticas

- a. El miembro de la junta directiva no debe acumular un número excesivo de posiciones en juntas, consejos, comités y gerencias. Al asumir una nueva posición, debe considerar sus compromisos personales y profesionales, además de evaluar si podrá dedicar el tiempo necesario a la función. Este debe informar a la organización las demás actividades y cargos, juntas, consejos y comités que integra, especialmente cuando sea presidente de la junta directiva, coordinador de comité o ejecutivo de primer nivel en otra organización. Esa información debe estar disponible para la junta directiva y para los socios para que realicen una evaluación sobre su disponibilidad tiempo y posibles conflictos de intereses.

- b. Se recomienda que el reglamento interno, estatuto o contrato social establezcan el número máximo de otros consejos/ juntas, comités o cargos ejecutivos que podrán ser ocupados por sus miembros, teniendo en cuenta la complejidad de la organización y la necesidad de dedicación para el cargo.
- c. Los miembros de la junta directiva tienen responsabilidades indelegables. La existencia de un calendario anual de reuniones acordado en colegiado y de tecnologías que permiten encuentros no presenciales posibilita la participación de los miembros en todas las reuniones, reduciendo la necesidad de suplentes. En caso de que la organización elija suplentes, se deben adoptar prácticas que permitan que esos miembros sean actualizados en los temas relevantes y solo asuman la posición del titular en caso de que haya una vacante definitiva.

3.6. Presidencia de la junta directiva

La presidencia de la junta directiva debe actuar de modo que pueda crear una dinámica armoniosa entre los miembros del colegiado, fomentando un ambiente abierto y seguro para discusiones y manifestación de opiniones divergentes, así como una cultura de colaboración entre los miembros. La junta directiva es responsable por la definición de pautas, conducción de las reuniones del colegiado y encaminamiento de prioridades y temas estratégicos para la junta.

Prácticas

- a. Cabe al presidente de la junta directiva:
 - i. establecer objetivos y programas de trabajo de la junta;
 - ii. asegurarse de que los miembros de la junta reciban informaciones completas y oportunas para el ejercicio de sus mandatos;
 - iii. garantizar equilibrio en la pauta de reuniones entre asuntos de corto y largo plazos;
 - iv. conducir las reuniones de modo que posibiliten la participación de todos y extraer lo mejor de los miembros;
 - v. atribuir responsabilidades y plazos;
 - vi. liderar el proceso de evaluación de la junta directiva;
 - vii. relacionarse con el gerente general de la organización, sin interferir en su gestión, con el fin de acompañar la operación y transmitir las deliberaciones de la junta directiva;
 - viii. asegurar la adecuación de la relación del órgano con las partes interesadas y, en especial, del compromiso con los socios;
 - ix. presidir, preferencialmente, la asamblea general o reunión de socios.

- b. El estatuto o contrato social, o incluso el reglamento interno de la junta directiva, puede prever que el vicepresidente u otro miembro indicado por los demás reemplace al presidente en su ausencia o en situación de conflicto de interés.
- c. Para que no haya concentración de poder, perjuicio a la independencia y al deber de supervisión de la junta directiva con relación a la gerencia, la acumulación de las funciones de presidente de la junta y director-presidente por una misma persona no es recomendada, siendo impedido legalmente, en algunos tipos de organización. El director-presidente no debe ser miembro de la junta directiva, pero se recomienda que participe de las reuniones como invitado.

3.7. Comités de asesoría a la junta directiva

Los comités de asesoría a la junta directiva son órganos, estatutarios o no, que ayudan a la junta directiva en el ejercicio de sus atribuciones. Su existencia no implica la delegación de las responsabilidades que competen a la junta directiva como un todo. Los comités no tienen poder de deliberación, y sus recomendaciones no vinculan las deliberaciones de la junta directiva.

Comités específicos pueden asesorar diversas actividades de competencia de la junta que demandan un tiempo no siempre disponible en las reuniones. Los comités

estudian los asuntos de su competencia y elaboran recomendaciones para la junta. Para asuntos puntuales de apoyo a la junta directiva, también pueden ser creadas estructuras como grupos de trabajo o comisiones.

Prácticas

- a. El número y la naturaleza de los comités deben observar la necesidad de la organización, así, el alcance y el beneficio de la existencia de cada comité deben ser reevaluados periódicamente, de modo que se asegure que todos tengan un papel efectivo.
- b. Cada comité de asesoría debe poseer un reglamento, aprobado por la junta directiva, que establezca su composición, alcance de actuación, coordinación, funcionamiento, entre otros.
- c. Los comités deben presentar un plan de trabajo y rendir cuentas de sus actividades periódicamente a la junta directiva.
- d. Los comités deben reunirse regularmente con la junta directiva, el consejo fiscal y los demás comités de asesoría a la junta con el fin de asegurar un adecuado flujo de informaciones.
- e. En consonancia con el proceso de evaluación de la junta, los comités deben ser evaluados periódicamente.

3.7.1. Composición de los comités de asesoría

Prácticas

- a. Los miembros deben tener conocimiento, experiencia e independencia de actuación sobre el tema objeto del comité. Cada comité debe tener un coordinador que, preferencialmente, no ejerza esa función en otros comités.
- b. El comité debe contar con por lo menos un miembro de la junta directiva entre sus miembros y que sea, preferencialmente, coordinado por un miembro de la junta, siendo de competencia de la junta directiva evaluar las necesidades para su composición.
- c. Cada comité debe ser compuesto por tres a cinco miembros y debe contar con, por lo menos, un especialista en sus respectivos temas. El número de miembros, sin embargo, puede variar conforme el sector de actividad, regulación, porte, complejidad de las actividades y etapa de madurez de la organización.
- d. Los comités no deben tener, en su composición, ejecutivos de la organización. La participación de estos en las reuniones debe suceder por medio de una invitación de los miembros del comité, para prestar esclarecimientos sobre algún determinado asunto.

3.7.2. Cualificaciones y compromiso

Prácticas

- a. La junta directiva debe preparar una descripción formal de las cualificaciones, del empeño y del compromiso de tiempo que espera de los comités.
- b. La organización debe divulgar la lista con los integrantes de cada comité y su cualificación.
- c. Cada comité debe adoptar un reglamento interno propio, que establezca su estructura, composición, actividades, responsabilidades y alcance de actuación.
- d. El mandato de los miembros de los comités debe seguir el mandato de los miembros de la junta directiva. El estatuto y el reglamento interno de la junta directiva pueden prever un número máximo de comités en los cuales el miembro de la junta puede participar.

3.8. Comité de auditoría

El comité de auditoría es uno de los comités que asesoran a la junta directiva, cuyo objetivo es ayudarla en el control de la calidad de los estados financieros, en los controles internos, en la gestión de riesgos, compliance, auditoría interna y auditoría independiente. Sin la prerrogativa deliberativa, ejerce actividades relacionadas con la supervisión activa y preventiva, con el objetivo de confiabilidad e integridad de las informaciones para resguardar y mejorar el gobierno.

Prácticas

- a. El comité de auditoría debe, preferencialmente, ser coordinado y compuesto en su mayoría por miembros independientes, de modo a evitar situaciones de conflictos de intereses.
- b. Al menos uno de los miembros del comité de auditoría debe tener experiencia comprobada en el área contable, financiera o de auditoría.
- c. El comité de auditoría deberá elaborar un informe, como mínimo anual, con la descripción de las actividades y recomendaciones del órgano colegiado.
- d. El comité de auditoría debe reunirse regularmente con la junta directiva, el consejo fiscal y los demás comités de asesoría a la junta con el fin de asegurar un adecuado flujo de informaciones.

3.9. Governance officer y el área de gobierno corporativo

Para dar fluidez, mejorar el funcionamiento del sistema de gobierno y aumentar la calidad del proceso decisorio, se recomienda estructurar un área de gobierno bajo el liderazgo de un profesional con la función de *governance officer*.

El *governance officer* es el gestor de las prácticas de gobierno de una organización. De ese modo, esa función debe ser percibida a partir de tres dimensiones: la estratégica, por su actuación como responsable por la arquitectura, por la mejoría y por la disseminación de las mejores prácticas de gobierno, generando valor para la organización; la relacional, que debe contemplar la relación con todos los agentes y órganos de gobierno, mediando conflictos, asegurando la transparencia del proceso decisorio y la equidad en el acceso a las informaciones; y, finalmente, la operacional, que incluye todas las actividades de asesoría a los órganos de gobierno.

El área de gobierno y el *governance officer* deben apoyar y asesorar a los órganos y agentes de gobierno, así como a las partes interesadas, y tener estructura y recursos compatibles con el tamaño y la complejidad de la organización.

Prácticas

- a. Se recomienda que el área de gobierno tenga una estructura independiente y con vínculo y acceso directo a la junta directiva.
- b. Las actividades del *governance officer* deben ser definidas de acuerdo con las características de la organización y la complejidad de su sistema de gobierno.
- c. Entre las atribuciones del área de gobierno, se incluye:
 - i. apoyar los procesos de gobierno de la organización y mantener a los miembros de la junta directiva, de sus comités, del consejo fiscal, de la gerencia, así como de los demás órganos de fiscalización o control, actualizados con relación a las mejores prácticas, además de apoyar a esos agentes en el desempeño de sus funciones, inclusive facilitar el acceso a las instalaciones de la organización, cuando sea el caso;
 - ii. implementar y mejorar las prácticas de gobierno orientadas por la junta directiva, u órgano máximo de la organización;
 - iii. elaborar y conducir el programa de integración y educación continuada para miembros de la junta directiva, miembros del consejo fiscal, miembros de los comités y directores, y ayudarlos en la integración en la organización y en las actividades de educación continuada;
 - iv. auxiliar al presidente de la junta directiva en la definición de los temas relevantes que van a incluirse en la agenda de las reuniones y en la convocatoria de la asamblea general; enviar la agenda y el material de apoyo para las reuniones de la junta directiva e interactuar con los miembros de la gerencia, con el fin de asegurar la calidad y la pertinencia de las informaciones;
 - v. garantizar el debido registro de reuniones, deliberaciones y votos, así como elaborar, labrar en libro propio, registrar en los órganos competentes y publicar las actas de reunión de la junta directiva y de la asamblea general, en la forma de la legislación aplicable;
 - vi. tener acceso a informaciones, archivos y documentos necesarios para el desempeño de sus funciones.

3.10. Evaluación de la junta directiva y de la gerencia

La junta directiva debe realizar, periódicamente, la evaluación del propio órgano, de sus miembros, del director - presidente, y de los demás órganos de gobierno, además de asegurar que la gerencia sea evaluada. La evaluación es un importante instrumento para identificar oportunidades de mejoría y alinear a todos los agentes al propósito y a las estrategias de la organización. En esos procesos de evaluación, el colegiado podrá contar con la ayuda del comité de personas o del área de gobierno, en caso de que existan, de la gerencia, de personas o recursos humanos, o también, de consultores externos.

3.10.1. Evaluación de la junta directiva y de sus miembros

La evaluación de la junta directiva y de sus miembros es un instrumento importante para identificar deficiencias y oportunidades de mejoría en la actuación del órgano y de sus miembros, subsidiando el perfeccionamiento del gobierno de la organización.

Prácticas

- a. Para realizar una evaluación efectiva de la junta directiva, los miembros deben estar comprometidos en identificar los puntos fuertes y los de mejoría de cada miembro, individualmente, y del órgano como colegiado.
- b. Cabe a la junta directiva divulgar informaciones sobre el proceso de evaluación y la síntesis de los principales puntos identificados para la mejoría del órgano y las acciones correctivas

implementadas, para que los socios y demás partes interesadas entiendan adecuadamente su actuación.

3.10.2. Evaluación del director-presidente y de la gerencia

La evaluación del director-presidente y de la gerencia debe permitir la revisión y análisis de la contribución del grupo de ejecutivos de la organización, con el fin de que sean alcanzados los objetivos estratégicos establecidos por la junta directiva.

Práctica

- a. Compete a la junta directiva:
 - i. realizar periódicamente la evaluación formal del director-presidente y definirle, al inicio del ejercicio, metas de desempeño financieras y no financieras (incluyendo aspectos sociales, ambientales y de gobierno), alineadas con el propósito de la organización y su planificación estratégica;
 - ii. aprobar y monitorear el programa de desarrollo individual del director-presidente;
 - iii. tomar consciencia, analizar y aprobar los resultados de la evaluación de los directores realizada por el director-presidente en lo que se refiere a las metas acordadas y a los otros elementos subjetivos de la evaluación;
 - iv. deliberar sobre la proposición del director-presidente al respecto de la permanencia o no de los ejecutivos en los respectivos cargos.

3.11. Planificación de la sucesión

La junta directiva debe dedicar tiempo a la sucesión del director-presidente y acompañar los planes de sucesión de los principales cargos de la gerencia. La planificación del proceso de sucesión es fundamental para mitigar riesgos, garantizar la continuidad de la gestión y preservar el valor de la organización.

Prácticas

- a. La junta directiva debe, periódicamente, reevaluar el perfil de los principales cargos de liderazgo, teniendo en cuenta los desafíos indicados en su planificación estratégica. Podrá contar con la ayuda del comité de personas, en caso de que exista, o de una asesoría externa.
- b. La junta directiva debe mantener actualizado un plan de sucesión del director-presidente. El liderazgo de la planificación de sucesión es de responsabilidad del presidente de la junta directiva, que debe, también, asegurarse de que el director-presidente posea un plan de sucesión actualizado para todas las personas-clave de la organización.
- c. El director-presidente debe aproximar a la junta directiva de los ejecutivos de la organización, para que sean evaluados los posibles candidatos para su sucesión. Este también debe presentar a la junta directiva planes de desarrollo individual de los posibles candidatos, de modo que sean conocidas sus eventuales lagunas y la forma como están siendo trabajadas.

3.12. Integración y educación continuada de los miembros de la junta directiva

El miembro de la junta directiva debe preocuparse permanentemente con su capacidad de actuar en la organización de modo efectivo. Es importante que todo miembro de la junta directiva busque mejoría constante de sus competencias para perfeccionar su desempeño y actuar con enfoque de largo plazo en el mejor interés de la organización.

Prácticas

- a. El presidente de la junta directiva debe asegurar que la organización estructure programas de integración que ayuden a los nuevos miembros de la junta directiva a familiarizarse más rápidamente con la cultura y los valores, las personas y el contexto de actuación de la organización.
- b. Todos los nuevos miembros de la junta deben pasar por un programa de integración, en la cual: reciban las informaciones necesarias para el ejercicio de sus funciones; sean presentados a las personas-clave de la organización; tengan la oportunidad de conocer las principales actuaciones, actividades e instalaciones.
- c. El presidente de la junta directiva debe estimular la educación continuada de los miembros de la junta, por medio de programas de actualización, congresos, ferias sectoriales y otros eventos que puedan potencializar su capacidad de contribución para la organización, a partir del proceso de evaluación y del contexto de la organización.

3.13. Consejos interconectados

Las organizaciones deben tener mecanismos para identificar y ser debidamente informadas sobre eventuales o potenciales conflictos de intereses oriundos de la actuación de los miembros en otras organizaciones, ya sea como socio, miembro de la junta directiva o comité, ejecutivo, consultor, proveedor u otras posiciones relevantes.

Prácticas

- a. Al posesionarse, el miembro debe firmar el término y la declaración de falta de impedimento, incluyendo una indicación de ausencia de conflictos de intereses y si es persona expuesta políticamente. El miembro debe informar a los demás miembros sobre la participación en cualesquiera otras juntas directivas o consejos (fiscal y consultivo), comités, gerencias, así como sobre eventuales consultorías que puedan implicar situaciones de conflictos de intereses. Si hay algún cambio de ocupación principal del miembro, cabe al mismo informar al colegiado.
- b. En caso de que la junta directiva identifique conflicto de intereses de alguno de sus miembros, los demás miembros deben evaluar la conveniencia de la continuidad de ese miembro y someter el asunto a la asamblea general. Esas informaciones, juntamente con aquellas relativas a la actividad principal del miembro, deben ser divulgadas con claridad y quedar disponibles en los informes periódicos y en otros medios de comunicación de la organización.

3.14. Remuneración de los miembros de la junta directiva

Los miembros de la junta directiva deben ser adecuadamente remunerados por su actuación, considerando el contexto y las condiciones actuales del mercado, sus cualificaciones, el valor generado a la organización y los riesgos de la función. La remuneración apropiada favorece el alineamiento de objetivos y evita conflictos de intereses.

Prácticas

- a. Las organizaciones deben tener un procedimiento formal y transparente de aprobación, por la asamblea general, de la remuneración de los miembros.
- b. Se recomienda que la remuneración de los miembros sea apenas fija e igual para todos los miembros. En función de sus responsabilidades y mayor dedicación de tiempo, el presidente de la junta directiva puede recibir una remuneración mayor, pero no excesivamente superior, a la que reciben los demás miembros. De la misma forma, la participación en comités puede justificar la remuneración adicional de los miembros de la junta. La remuneración por participación en reunión no es recomendada.
- c. La estructura de remuneración de la junta debe ser diferente de aquella adoptada para la gerencia (incentivos, métricas y plazos), en función de la naturaleza y de los distintos roles de esos órganos en la organización.

- d. En caso de que la organización utilice remuneración variable o basada en acciones para los miembros, debe engancharla a resultados y objetivos de largo plazo. Esa remuneración debe estar vinculada a objetivos estratégicos y generación de resultados de mediano y largo plazos, y la junta debe tomar cuidados en el sentido de evitar el estímulo a conflictos de intereses.
- e. Se recomienda dar transparencia a los socios y a otras partes interesadas relevantes sobre la política de remuneración y la remuneración anual, incluyendo beneficios de largo plazo, cuando existan, de los miembros. En el caso de las compañías abiertas, se recomienda la divulgación de la remuneración de cada miembro al mercado, en cuanto en otros tipos de organizaciones esos valores deben ser presentados al menos para los socios. En ambos casos, si la divulgación no trata sobre la remuneración de cada miembro, esta debe ser realizada de manera agregada por órgano social o comité, con indicación de la remuneración máxima, mínima y mediana recibida por los miembros de cada uno de ellos. Ambas formas de divulgación deben destacar, separadamente, la remuneración recibida por los miembros que son socios controladores o por personas a ellos vinculadas, así como deben discriminar todo tipo de remuneración y beneficios pagos a los miembros.

3.15. Presupuesto de la junta directiva y consultas externas

La actuación independiente e informada de la junta directiva podrá exigir, en algunas situaciones, la contratación de especialistas externos para apoyarla en determinados asuntos. Por lo tanto, la organización deberá disponer de previsión de recursos financieros para esa finalidad.

Prácticas

- a. El plan de cuentas de la organización debe contemplar un centro de costos específico para la junta. Cuando sea necesario, el órgano debe poder consultar profesionales externos (ej.: abogados, auditores, especialistas en tributación, recursos humanos), pagos por la organización, para recibir subsidios adecuados en materias relevantes. Gastos necesarios para la participación del miembro en las reuniones deben ser cubiertos por la organización.
- b. Son ítems que pueden constar del presupuesto de la junta, entre otros:
 - i. remuneración de los miembros de la junta y de los comités;
 - ii. desplazamiento, hospedaje y alimentación, cuando las reuniones o visitas sucedan fuera de la ciudad del miembro de la junta directiva;
 - iii. gastos referentes a la educación continuada;
 - iv. eventos de la junta directiva;
 - v. seguro de responsabilidad civil de los administradores (D&O);
 - vi. fondos para eventuales consultorías especializadas y honorarios de profesionales externos.

3.16. Reglamento interno

El reglamento interno tiene como objetivo disciplinar el funcionamiento de la junta directiva y de sus comités de asesoría, con el fin de propiciar una actuación en consonancia con los principios del gobierno corporativo, la atención a la legislación vigente y los preceptos definidos en el estatuto o contrato social. El reglamento sirve como instrumento de formalización de los procesos de funcionamiento del órgano y contribuye al fortalecimiento de las prácticas de gobierno.

Prácticas

- a. Las actividades de la junta directiva y de sus comités de asesoría deben ser reguladas en un reglamento interno que torne claras las responsabilidades, atribuciones y reglas de funcionamiento de cada uno de los órganos, así como las medidas que deban ser adoptadas en situaciones de conflictos de intereses.
- b. Las organizaciones deben poner a disposición el reglamento interno de la junta y de sus comités a los socios, demás agentes de gobierno, y a las partes interesadas.

3.17. Reuniones de la junta directiva

La estructuración y la organización de las actividades de la junta son fundamentales para garantizar su efectividad. La eficacia de las reuniones de la junta depende de un conjunto de acciones que tiene como

finalidad favorecer la participación de sus miembros, elevar el nivel de las discusiones y contribuir a un proceso más adecuado y efectivo de toma de decisiones. De la misma forma, la preparación de los miembros depende de la calidad de los materiales de soporte para las reuniones, de su distribución oportuna y de la preparación previa de los miembros.

3.17.1. Calendario y agendas

Prácticas

- a. El presidente de la junta debe proponer un calendario anual con las fechas de las reuniones ordinarias, además de convocar reuniones extraordinarias, siempre que sea necesario.
- b. La periodicidad de las reuniones ordinarias debe garantizar la efectividad de la junta, evitándose una frecuencia muy alta que resulte en la interferencia indebida en la gestión y también muy baja que resulte en el distanciamiento de la gestión de la organización. Excepciones pueden ser admitidas en momentos de crisis.
- c. El presidente de la junta también debe, con el apoyo del área de gobierno, proponer una agenda anual temática con asuntos relevantes y fechas de discusión, garantizando la cobertura de todos los temas relevantes a lo largo del año y permitiendo una adecuada planificación y preparación previa de la gestión.
- d. En la definición de la agenda de las reuniones, el presidente de la junta debe consultar a los demás miembros y al director-presidente.

3.17.2. Material y preparación para las reuniones

Prácticas

- a. El área de gobierno o, en caso de que no exista, el responsable definido por la junta directiva debe garantizar que los miembros reciban los materiales, distribuidos con antelación apropiada y prevista en el reglamento interno, con la calidad, la relevancia y la profundidad adecuadas.
- b. Los miembros deben poder identificar, con claridad y objetividad, el asunto que será deliberado y eventuales puntos de atención. Como regla general, el material de cada tema para deliberación de la junta debe ser precedido de un sumario, así como de un posicionamiento elaborado y fundamentado por la gerencia o por el respectivo comité de asesoría, cuando haya uno.
- c. Los miembros deben tener acceso a los documentos societarios necesarios para la deliberación, como el estatuto o contrato social, actas de reuniones anteriores de la junta y de asambleas generales, manifestaciones de comités o del consejo fiscal. Los directores ejecutivos y miembros del consejo fiscal de la organización deben estar disponibles para presentarse y esclarecer los asuntos que serán el objeto de deliberación de la junta.

3.17.3. Aspectos comportamentales

Prácticas

- a. Los aspectos comportamentales presentes en las dinámicas de la junta directiva pueden impactar – positiva o negativamente – la efectividad del colegiado. Por lo tanto, cada miembro debe evaluar, objetivamente, su comportamiento individual y la dinámica entre los participantes durante las reuniones de la junta, con el sentido de contribuir a un ambiente participativo y constructivo, que favorezca la postura independiente de los miembros en la toma de decisiones colegiadas.
- b. Además de la experiencia y del conocimiento técnico adecuados, se espera que el miembro tenga una postura que viabilice la escucha activa y permita perspectivas y puntos de vista diversos para una mejor deliberación y construcción colectiva.

3.17.4. Invitados para las reuniones de la junta directiva

Prácticas

- a. Ejecutivos, miembros externos de comités de asesoría, técnicos, auditores internos e independientes y consultores pueden ser requeridos para las reuniones de la junta directiva para prestar informaciones, exponer sus actividades o presentar opiniones sobre asuntos de su especialidad.
- b. Los invitados deben permanecer en la reunión solamente durante el período en que su participación sea necesaria o que la junta juzgue conveniente. El acta debe registrar el momento de la pauta en que los invitados participaron de la reunión.

3.17.5. Sesiones exclusivas

Práctica

- a. En la reunión de la junta directiva se debe destinar regularmente un momento exclusivo para los miembros sin la presencia de ejecutivos, eventuales miembros en conflicto y demás invitados. Esa práctica tiene como objetivo promover el alineamiento entre los miembros y posibilitar el debate de temas que sean de competencias exclusivas de la junta o que involucren potenciales conflictos.

3.17.6. Elaboración y divulgación de las actas

Prácticas

- a. Las actas de reunión de la junta deben ser redactadas con claridad y registrar las decisiones tomadas, las personas presentes, las abstenciones de voto, las responsabilidades atribuidas y los plazos fijados. Se recomienda que todos los elementos disponibles para subsidiar las decisiones sean debidamente registrados.
- b. Al final de la reunión, se recomienda que el resumen de las deliberaciones que deben constar en acta sea repasado a los miembros presentes. El *governance officer* u otro responsable definido por la junta directiva debe asegurarse de que el texto propuesto para el acta circule entre todos los miembros, en tiempo hábil, para que puedan hacer sus consideraciones. Después de aplicar los ajustes apropiados, el documento debe ser firmado, oportunamente, por todos los miembros y divulgado de modo adecuado por el área de gobierno de la organización.
- c. Se debe, además, asegurar el envío de las decisiones al director-presidente y el seguimiento de las solicitudes de la junta.
- d. Votos divergentes y cualesquiera informaciones relevantes deben constar en el acta. La integridad de ese documento con relación a los hechos ocurridos en las reuniones de la junta formaliza las decisiones tomadas por el colegiado y demuestra la diligencia de cada uno de los miembros.

3.18. Confidencialidad

Algunas deliberaciones de la junta directiva requieren confidencialidad, especialmente cuando abordan temas de interés estratégico que aún no están en fase madura o cuya divulgación ponga en riesgo el interés legítimo de la organización.

Prácticas

- a. Los administradores pueden, justificadamente, mantener bajo confidencialidad alguna información relevante sobre la organización, asegurándose de que su divulgación, cuando sea realizada, ya sea en condiciones de estricta igualdad para todos los socios, mediante comunicación o publicación.
- b. En las decisiones que involucran asuntos que deben ser mantenidos bajo confidencialidad en el momento de la decisión y que, por eso, no son registrados en las actas publicadas, se recomienda la elaboración de una memoria, que indique las razones para la confidencialidad y los elementos disponibles para subsidiar las decisiones en la ocasión en las cuales fueron tomadas. Esa memoria debe ser leída y firmada por los participantes y archivada en la sede de la organización con las debidas cautelas, debiendo ser accesible solamente a los miembros de la junta directiva y personas autorizadas, desde que hayan asumido el compromiso de confidencialidad con relación al documento.

3.19. Relaciones

La junta directiva debe velar para que sus relaciones (con socios, director-presidente, demás directores, comités, consejo fiscal, auditorías y governance officer) y procesos de compromiso con inversionistas, en caso de que sea aplicable, sean eficaces y transparentes, evitando asimetría de informaciones, observadas reglas de confidencialidad y equidad. También debe velar para que las relaciones entre los demás agentes de gobierno sean pautadas por los principios de gobierno.

Prácticas

- a. La junta directiva debe construir, en beneficio de la organización, una relación transparente y de cooperación con la gerencia.
- b. El director-presidente es el enlace entre la junta directiva y la organización. Es vital que la comunicación entre el director-presidente y la junta directiva se presente de manera clara y continua y propicie condiciones adecuadas para la toma de decisiones eficaces. Toda comunicación relevante entre ellos debe, preferencialmente, ser formalizada, para que pueda haber un monitoreo adecuado de las medidas tomadas y responsabilidades definidas.
- c. El presidente de la junta directiva y/o el director-presidente deben ser avisados/consultados cuando miembros de la junta deseen entrar en contacto con directores para algún esclarecimiento.

- d. La junta directiva debe reunirse periódicamente con el consejo fiscal, cuando hay, para tratar de asuntos de interés común y desenvolver una agenda de trabajo.
- e. Los administradores deben suministrar a los miembros del consejo fiscal informes y recomendaciones emitidos por auditores u otros peritos y no deben obstruir o dificultar la comunicación entre cualesquiera miembros del consejo fiscal con auditores y directores.
- f. La junta directiva debe mantener comunicación con los socios, colaboradores y todas las demás partes interesadas, suministrando informaciones sobre sus actividades. La comunicación con esos públicos debe observar las prácticas relativas al tratamiento de informaciones relevantes y/o confidenciales.

3.20. Consejo consultivo

Es un órgano facultativo, no previsto en la ley, que puede o no estar constado en el estatuto o en el contrato social de la empresa. Distinto de la junta directiva por no integrar la administración de la organización y no tener poder decisorio. No siendo un órgano deliberativo, apenas opina, aconseja y propone recomendaciones, que pueden o no ser aceptadas por los administradores. Puede contar con la presencia de miembros internos, externos e independientes.

En las organizaciones que no poseen junta directiva, ya sea porque están en una etapa inicial de adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo, o porque su tipo societario no contempla tal órgano de administración en la regulación legal que le es aplicable, el consejo consultivo puede funcionar como una estructura para la promoción y mejora del gobierno corporativo.

En caso de que el consejo consultivo actúe de modo deliberativo, estará actuando como una junta directiva y sus miembros asumirán los correspondientes deberes y responsabilidades legales.

Prácticas

- a. Independientemente de su previsión en el estatuto o contrato social, el papel, la composición, las responsabilidades y el ámbito de actuación de los miembros del consejo consultivo deben ser bien definidos por los socios y deben estar constados en un reglamento interno.
- b. Se recomienda que, independientemente del porte y de la madurez de la organización, el consejo consultivo incorpore las mejores prácticas de gobierno corporativo y tenga la mayor adherencia posible a las recomendaciones de este Código para las juntas directivas.



4.

Gerencia

La gerencia es el órgano responsable por la gestión y conducción de la organización y tiene como responsabilidad ejecutar, apoyada por los principios del gobierno corporativo, la estrategia aprobada por la junta directiva o, en ausencia de esta, por otro órgano incumbido de su papel y atribuciones – ya sea un comité de socios o el propio colegiado de directores-ejecutivos.

Cabe a la gerencia la ejecución de la estrategia de la organización, buscando caminos que permitan el alcance de sus objetivos financieros y no financieros. Al escoger esos caminos, la gerencia debe buscar adoptar el concepto del pensamiento integrado con el fin de garantizar que la incidencia de externalidades negativas sea minimizada y las positivas ampliadas.

Sin descartar las responsabilidades individuales de cada director, siempre que sea posible, la gerencia debe actuar de manera colegiada, beneficiándose de la diversidad y de la participación de todos sus integrantes. La actuación colegiada, sin embargo, debe ser respaldada por estatuto o contrato social para que sean establecidas responsabilidades específicas para cada organización, de acuerdo con su porte, regulación, estructura y atribuciones.

4.1. Atribuciones

La gerencia es el órgano ejecutor de la actividad objetivo del negocio, por lo tanto, tiene la responsabilidad de implementar todos los procesos operativos y financieros. Cabe a la gerencia asegurar que la organización está orientada por su propósito, por los principios de gobierno corporativo, así como está en total conformidad con los dispositivos legales y las demás políticas internas a las cuales está sometida.

Práctica

- a. La gerencia, bajo el liderazgo del director-presidente, debe planear, organizar y controlar los recursos organizacionales para generar valor de modo responsable para la organización, sus socios y partes interesadas. La gerencia tiene la responsabilidad de establecer procesos, políticas e indicadores que garanticen, a sí misma y a la junta directiva, condiciones de evaluar objetivamente el estándar de conducta y la cultura observados en la operación de la organización.
- b. La gerencia debe velar y dar efectividad al cumplimiento del código de conducta de la organización, divulgándolo y entrenando periódicamente a todas las partes interesadas sometidas al mismo: administradores, colaboradores y, también, proveedores y prestadores de servicios con los cuales se relaciona.
- c. La gerencia debe también garantizar que sean prestadas a sus partes interesadas, además de las informaciones que son obligatorias por ley o regulación, esclarecimientos y orientaciones debidas, tanto las financieras como las no financieras, positivas o negativas, apenas estén disponibles. Deben ser divulgadas informaciones que puedan ayudar en la correcta evaluación de la organización e influenciar eventuales decisiones de inversiones.
- d. Las responsabilidades, competencias y atribuciones de la gerencia deben ser definidas con claridad y objetividad en el estatuto o contrato social. La gerencia debe tener un reglamento interno propio – aprobado por la junta directiva –, que establezca su estructura, su funcionamiento y sus roles y responsabilidades. Las políticas organizacionales deben establecer un conjunto formal de competencias de decisión y discriminar lo que es de competencia de los directores, de la gerencia como colegiado o de la junta directiva.

4.2. Indicación de los directores

El proceso de indicación de los directores es de extrema importancia para el éxito en la implementación de la estrategia organizacional. La gerencia debe constituir un grupo alineado al propósito de la organización y a los principios de gobierno corporativo, diligente, unido, coherente y de competencias complementares, compuesto de profesionales habilitados para enfrentar los desafíos a los cuales la organización está expuesta, incluyendo los contextos de tipo social y ambiental. Como liderazgo relevante en la organización, la gerencia debe actuar con integridad y promover una cultura basada en la diversidad e inclusión.

En caso de que exista junta directiva, cualquier indicación debe ser discutida y aprobada por la junta.

Prácticas

- a. El director-presidente debe enviar, para aprobación de la junta directiva, la indicación de los directores. En esa ocasión, debe presentar, además de cualificaciones como experiencia de mercado, tiempo de actuación, formación y reputación de los indicados, otras cuestiones y consideraciones que lo llevarán a esos perfiles, como la naturaleza y la estrategia de la organización, los desafíos mapeados y el nivel de madurez del gobierno.

- b. La composición de la gerencia debe considerar la elaboración de una matriz de competencias y contemplar la diversidad de conocimientos, experiencias, franja etaria, género, color de piel o raza, etnia, orientación sexual, entre otros aspectos que reflejen la realidad en cual están inseridas la organización y sus partes interesadas.
- c. La diversidad debe ser considerada como inductora para la innovación y la sostenibilidad de la organización.

4.3. Evaluación de la gerencia

Un proceso sistemático y estructurado de evaluación de la gerencia contribuye a promover un desempeño efectivo y consistente de la organización. La evaluación regular de los directores y de los demás líderes de la organización es la forma por medio de la cual se pueden reconocer talentos y esfuerzos, recompensar a los responsables por los resultados obtenidos y corregir eventuales fallas o deficiencias identificadas.

La evaluación efectiva de la gerencia debe permitir ajustes del perfil y postura de los ejecutivos en cuanto a las necesidades estratégicas de la organización, además de considerar metas de desempeño, financieras y no financieras.

Práctica

- a. El director-presidente es el responsable directo por la evaluación de los directores y debe implementar un proceso anual y sistemático de evaluación de desempeño. El director-presidente debe garantizar que todos los gestores, o por lo menos los principales líderes de la organización, sean evaluados. El proceso elaborado por el área de recursos humanos puede ser apoyado por el comité de personas, cuando existe. Los resultados deben ser compartidos con la junta directiva, que es responsable directa por la evaluación del director-presidente.

4.4. Remuneración de la gerencia

La remuneración de la gerencia debe servir como una herramienta efectiva de atracción, motivación y retención de los directores, además de proporcionar el alineamiento de sus intereses con los de la organización.

Prácticas

- a. La remuneración de la gerencia debe estar vinculada a resultados, con metas de corto, mediano y largo plazos relacionadas, de manera clara y objetiva, con la generación de valor para la organización y sus partes interesadas. La remuneración debe ser justa y compatible con las condiciones del mercado, las funciones y los riesgos inherentes a cada cargo.
- b. Las organizaciones deben tener un procedimiento formal y transparente de aprobación de sus políticas de remuneración para los directores, incluyendo eventuales beneficios e incentivos de largo plazo pagos en acciones o en estas referenciados. Las metas (financieras y no financieras) y las premisas de eventual remuneración variable deben ser mensurables y auditables.
- c. La política de remuneración no debe estimular acciones que induzcan a los directores a adoptar medidas de corto plazo sin sustentación o que, además, perjudiquen la organización a largo plazo.
- d. La estructura de incentivos debe incluir un sistema de frenos y contrapesos, que indique los límites de actuación de los involucrados y evite que una misma persona controle el proceso decisorio y a su respectiva fiscalización. El director-presidente debe encaminar para validación de la junta directiva la propuesta de remuneración de la gerencia, que, a su vez, es sometida a aprobación de los socios.
- e. La política de remuneración y de beneficios de los directores, incluyendo eventuales incentivos de largo plazo y, cuando existen, las reglas de bonificación de retención o cláusulas de devolución, deben ser divulgadas a las partes interesadas, de la forma en que disponga la legislación y con el objetivo de cumplir los principios de transparencia y responsabilidad.

- f. Se recomienda dar transparencia de la remuneración anual de la gerencia a los socios y a otras partes interesadas relevantes. En el caso de las compañías abiertas, se recomienda la divulgación de la remuneración de cada director al mercado, en cuanto en otros tipos de organizaciones esos valores deben ser presentados por lo menos a los socios. En ambos casos, si la divulgación no trata de la remuneración de cada director, esta debe ser realizada de manera agregada, con indicación de la remuneración máxima, mínima y mediana recibida.

4.5. Relaciones

La gerencia, como órgano responsable por la gestión de la organización, debe velar para que las relaciones sean pautadas por los principios de gobierno, actuando para la construcción y manutención de un adecuado flujo de informaciones entre los diversos agentes de gobierno y demás partes interesadas de la organización.

Prácticas

- a. El director-presidente y toda la gerencia deben pautar su relación con los demás agentes de gobierno bajo los principios de gobierno.
- b. Los directores deben participar de las reuniones, cuando sean convocados, y prestar los debidos esclarecimientos a la junta directiva, sus comités de asesoría y al consejo fiscal.
- c. La gerencia debe suministrar de manera clara y oportuna las informaciones necesarias para la actuación de los demás agentes de gobierno.
- d. El director-presidente y los demás directores, con la orientación y supervisión de la junta directiva, deben garantizar una relación transparente y de largo plazo con las partes interesadas, además de definir la estrategia de relación con los diversos públicos de la organización.



5.

Órganos de
fiscalización
y control

Los socios, la junta directiva y la gerencia pueden contar con órganos y estructuras de gobierno para apoyarlos en el ejercicio de sus atribuciones, en particular, en las funciones de fiscalización y control. De acuerdo con la legislación aplicable para cada tipo de organización, su estructura societaria, tamaño y complejidad, algunas estructuras serán obligatorias o recomendables.

5.1. Consejo fiscal

El consejo fiscal es parte integrante del sistema de gobierno de las organizaciones y puede ser permanente o no, conforme lo disponga el estatuto o la legislación aplicable. Representa un mecanismo de fiscalización independiente de la junta directiva y de la gerencia para reporte a los socios. Instalado por decisión de la asamblea general, el consejo fiscal tiene la prerrogativa de fiscalizar los actos y las propuestas de los miembros de la junta directiva y directores ejecutivos, así como verificar el cumplimiento de sus deberes legales y estatutarios.

Además de la función fiscalizadora, los miembros del órgano tienen como atribuciones analizar y opinar sobre propuestas y documentos de la administración, tales como propuestas relativas a la modificación del capital social, emisión de debentures, planes de inversiones, presupuesto, distribución de dividendos, estados financieros, informe anual, entre otros.

El objetivo del consejo fiscal es garantizar la preservación del valor y de intereses de la organización, considerando las expectativas del cuadro societario. La organización debe facilitar la instalación del consejo fiscal, si esta es solicitada por algún grupo de socios, conforme la legislación aplicable.

Las organizaciones deben estimular el debate entre todos los socios en cuanto a la composición del consejo fiscal, buscando garantizar que este tenga la diversidad deseable de perfiles y experiencias profesionales pertinentes a sus funciones y al campo de actuación de la organización. El consejo fiscal es un órgano colegiado, no obstante, los miembros del consejo fiscal tienen poder de actuar individualmente – por ejemplo, cada miembro tiene la prerrogativa de solicitar esclarecimientos e informaciones a los órganos de administración, sin necesitar de la concordancia de los demás miembros del consejo.

Prácticas

- a. En la indicación de miembros del consejo fiscal, se debe privilegiar la independencia, así como las competencias comportamentales y técnico-funcionales.
- b. La responsabilidad de los miembros del consejo es para con la organización, independientemente de aquellos que los hayan indicado. Así, su actuación debe ser pautada por equidad, transparencia, independencia y confidencialidad.
- c. Los miembros del consejo fiscal deben ser adecuadamente remunerados por su actuación, considerando el contexto y las condiciones actuales del mercado, a sus cualificaciones, el valor generado a la organización y los riesgos de la actividad. La remuneración apropiada favorece el alineamiento de objetivos y evita conflictos de intereses.
- d. En el ejercicio de su mandato, el consejo fiscal debe relacionarse con los demás agentes de gobierno de la organización, incluyendo la participación en la asamblea de socios, reuniones de la junta directiva que traten de temas de su competencia, reuniones con comités de asesoría, en particular el comité de auditoría, reuniones con auditoría independiente y auditoría interna.
- e. El consejo fiscal debe acompañar el trabajo de los auditores independientes y de la auditoría interna, así como la relación de esos profesionales con los administradores. Los auditores deben comparecer a las reuniones del consejo fiscal, siempre que sean convocados, para dar informaciones relacionadas a su trabajo.

5.2. Auditoría independiente

La auditoría independiente tiene la atribución de, observadas las regulaciones aplicables, emitir opinión si los estados financieros y los informes corporativos integrados preparados por la administración representan adecuadamente, en todos sus aspectos relevantes, la posición patrimonial y financiera de la organización.

Como buena práctica, se recomienda que informes corporativos integrados dediquen igual importancia para informaciones financieras y no financieras y sean asegurados por un auditor independiente.

Prácticas

- a. La auditoría independiente debe ser seleccionada y contratada por la junta directiva, reportándose a la junta, directa o indirectamente, por medio del comité de auditoría, si existe. La auditoría debe tener el cuidado para, cuando sea apropiado, mantener a la gerencia informada de todos los aspectos del desarrollo de su trabajo.
- b. En las organizaciones en cuales no hay junta directiva, la auditoría independiente debe ser contratada por los socios y deberá reportarse a ellos, de modo que garantice su independencia.
- c. Los auditores deben evaluar si los controles internos utilizados por la administración son adecuados y suficientes para permitir la elaboración de estados financieros e informes corporativos integrados que no presenten distorsiones relevantes, independientemente si son causadas por error o por fraude.
- d. El auditor independiente debe emitir informe con recomendaciones derivadas de su evaluación de los controles internos realizada durante el proceso de auditoría.
- e. El auditor independiente debe estar presente en la asamblea para atender a pedidos de esclarecimientos de accionistas y también en las reuniones de la junta directiva y del comité de auditoría que vayan a deliberar sobre los estados financieros.

5.2.1. Independencia

Asegurar la independencia de los auditores es fundamental para que estos puedan evaluar con exención los estados financieros e informes corporativos integrados, y contribuir a la formación de un ambiente de confianza entre administradores, socios y demás partes interesadas. Como regla general, el auditor no debe prestar otros servicios que no sean los de auditoría para la organización que audita y debe evitar cualesquiera conflictos de intereses dentro de la organización o entidad auditada.

Prácticas

- a. En beneficio de su independencia, los auditores deben ser contratados por período predefinido. La recontractación del auditor independiente debe ser precedida de una evaluación formal y documentada, efectuada por la junta directiva, con el apoyo del comité de auditoría, si existe, y debe ser observada la regulación aplicable.
- b. La junta directiva, con el apoyo del comité de auditoría, en caso de que exista, debe asegurarse de que los auditores independientes cumplan las reglas profesionales de independencia, incluyendo la independencia financiera, y debe disciplinar cuales otros servicios – diferentes a los de auditoría – pueden ser prestados sin que eso implique la pérdida de independencia.
- c. Al menos una de las reuniones ocurridas a lo largo del año entre los auditores independientes y el comité de auditoría debe tener el objetivo de discutir la independencia de los auditores. En esa ocasión, los auditores deben presentar, para evaluación de la junta directiva y/o del comité de auditoría, un documento formal en cual aseguran su independencia.
- d. La organización debe evitar contratar miembros del equipo de auditoría responsable por la evaluación de sus estados financieros para su cuadro de profesionales. En caso de que sea de interés de la organización, esa contratación para cualquier función que se relacione con el proceso de producción de los estados financieros debe ser llevada a la junta directiva con apoyo del comité de auditoría, si existe, para que sea evaluado el impacto de esa eventual contratación en la independencia en el trabajo de auditoría.

5.3. Auditoría interna

La auditoría interna tiene la función de fortalecer al gobierno de las organizaciones a partir de la aplicación de un enfoque sistemático y sometido a la evaluación y mejoría de los procesos de gestión de riesgos y control.

Las organizaciones deben poseer una función de auditoría interna que puede ser propia o tercerizada (total o parcialmente). Esa decisión está relacionada al porte y complejidad, al segmento de actuación y a la madurez del gobierno de la organización. Cabe destacar que, aún siendo tercerizada, la gestión de la auditoría interna siempre será de la organización contratante.

Prácticas

- a. La actividad de auditoría interna debe ser desempeñada con independencia y objetividad.
- b. La auditoría interna debe reportarse a la junta directiva con la supervisión del comité de auditoría, si existe.
- c. El plan de trabajo de la auditoría interna debe estar alineado con la estrategia de la organización, basado en riesgos, y discutido en comité de auditoría y aprobado por la junta directiva.
- d. Las evaluaciones realizadas por la auditoría interna deben estar alineadas hacia el direccionamiento estratégico de la organización y se destinan a perfeccionar controles internos, normas y procedimientos, además de identificar riesgos y recomendar controles para mitigarlos.
- e. La auditoría interna debe actuar en cooperación con la auditoría independiente con el objetivo de fortalecer el ambiente de control y mitigar los riesgos de la organización.
- f. Los líderes de auditoría interna deben mantener programas de garantía de calidad y mejoría de sus prácticas, de acuerdo con las normas internacionales, que pueden ser realizadas por medio de autoevaluaciones o por un tercero capacitado.

5.4. Gestión de riesgos

La gestión de riesgos se da por medio de procesos estructurados que ayuden a la identificación, el control y la mitigación de los factores de riesgo relacionados al negocio. La gestión de riesgos contribuye a la continuidad y generación de valor de la organización. Esa actividad es responsabilidad de todos los agentes de gobierno y debe tener como base la conformidad con principios, políticas, normas, regulaciones y leyes aplicables.

La gestión de riesgos está respaldada por tres líneas de actuación. La primera corresponde a los gestores de cada línea de negocio; la segunda, a las funciones de gestión de riesgos, controles internos y *compliance*; y la tercera, a la auditoría interna.

Como órgano máximo del gobierno, la junta directiva debe asegurar la adecuada gestión de riesgos, aprobando políticas y directrices que desarrollen mecanismos de monitoreo. En las organizaciones en las que no exista la junta directiva, los socios pasan a responder por esa atribución. Además de la junta directiva, el comité de auditoría, los comités de asesoría, la gerencia y el consejo fiscal ejercen una importante función en la gestión de riesgos.

Prácticas

- a. La estructura de gestión de riesgos debe considerar el tamaño, la complejidad, las regulaciones y los riesgos inherentes al negocio y sector de actividad de la organización.
- b. La organización debe tener una política de gestión de riesgos aprobada por la junta directiva y que establezca los límites aceptables para la exposición a los riesgos, considerando su apetito a riesgos.
- c. La junta directiva debe asegurar que la gerencia posea mecanismos para identificar, evaluar, priorizar, mitigar y monitorear los riesgos, de modo que los mantenga en niveles compatibles con el apetito a riesgos de la organización.
- d. La junta directiva y la gerencia deben revisar, cuestionar y colaborar con la definición del mapa de riesgos de la organización, así como de su apetito a riesgos.
- e. La junta directiva, la gerencia y los demás colaboradores deben identificar y evaluar periódicamente los riesgos a los cuales la organización está expuesta.
- f. La junta directiva y la gerencia deben certificarse de que están conscientes de los riesgos más relevantes de la organización y asegurarse de que esos riesgos están siendo gestionados de manera eficaz.
- g. El ejecutivo responsable por la gestión de riesgos debe elaborar informes e informaciones que ayuden a los tomadores de decisión a identificar, priorizar, mitigar y monitorear los riesgos relacionados a la organización.

5.5. Controles internos

Los controles internos son procesos establecidos por los agentes de gobierno con el objetivo de asegurar el alcance de los objetivos de la organización en conformidad con requerimientos legales y de regulación.

La estructura de controles internos debe tener un funcionamiento sincronizado y operar en conjunto para que haya eficiencia y eficacia en la conducción de los controles internos. La deliberación y supervisión de los controles internos es realizada por la junta directiva y por la gerencia.

Prácticas

- a. La gerencia debe definir procedimientos y políticas para el establecimiento del sistema de controles internos de la organización.
- b. La junta directiva debe supervisar el desempeño, el desarrollo y las deficiencias del sistema de controles internos de la organización.
- c. Los auditores internos deben elaborar sus planes de trabajo en la auditoría, procurando alinearlos a los principales controles internos y riesgos de la organización.
- d. La junta directiva, el comité de auditoría y el consejo fiscal deben cuestionar y monitorear a la gerencia sobre la estructura de controles internos y su mejora, apoyados en los auditores internos e independientes.

5.6. Compliance

Con el objetivo de materializar el principio de la integridad, el *compliance* es la búsqueda permanente de coherencia entre aquello que se espera de una organización – respeto a reglas, propósito, valores y principios que constituyen su identidad – y lo que esta, de hecho, practica en el día a día.

El programa de *compliance* de una organización debe abarcar un conjunto de mecanismos y procedimientos, políticas, directrices, código de conducta, canal de denuncias y demás instrumentos con el objetivo de prevenir, detectar y sanar desvíos de conducta, fraudes, actos de corrupción, lavado de dinero, actos ilícitos practicados contra la administración pública, entre otras cuestiones. Además, debe alinear la actuación de todos en la organización con los principios, valores y propósito de la organización y promover una cultura de integridad.

Prácticas

- a. La junta directiva y la gerencia deben comprometerse y apoyar el fomento de la cultura ética y el fortalecimiento del programa de *compliance* de la organización.
- b. La junta directiva y la gerencia deben declarar ostensiva y públicamente la importancia de los valores y de las políticas que componen el programa de *compliance* de la organización, actuando siempre de manera inequívoca y coherente con aquello que predicán.
- c. La junta directiva y la gerencia deben asegurar que la instancia responsable por el programa de *compliance* de la organización tenga condiciones de ponerlo en práctica, garantizando la asignación de recursos financieros, materiales y humanos adecuados y necesarios.
- d. Los agentes de gobierno deben promover el continuo mejoramiento de la cultura ética de la organización, para que sus acciones sean siempre coherentes con los principios, valores, leyes y regulaciones a los cuales está sometida.



6.

Conducta

La constitución de un ambiente íntegro depende de decisiones y conductas individuales, siendo el código de conducta un documento primordial para esa finalidad.

6.1. Código de conducta

El código de conducta o código de ética⁵ es un conjunto de normas internas cuyo objetivo principal es promover el propósito, los principios y valores éticos; fomentar la transparencia; disciplinar las relaciones internas y externas de la organización; administrar conflictos de intereses; proteger el capital (patrimonio) físico e intelectual; y consolidar las buenas prácticas de gobierno corporativo. Su creación y cumplimiento elevan el nivel de confianza en la organización y mejoran su imagen y reputación.

Prácticas

- a. El código de conducta debe ser elaborado bajo el liderazgo de la gerencia, según el propósito de la organización, y aprobado por la junta directiva.
- b. El proceso de elaboración del documento debe contar con la participación de representantes de las diferentes áreas de la organización, de modo que se garantice un amplio conjunto de visiones, experiencias y conocimientos, facilitando, así, el compromiso de todos.
- c. El código de conducta se aplica a socios, miembros de la junta, miembros del consejo fiscal y consultivo, directores, colaboradores, proveedores y demás partes interesadas, así como sus relaciones con la organización y entre sí.

⁵ Hay organizaciones que optan por llamar el documento de código de conducta y otras de código de ética. No se pretende en este Código entrar en el mérito de las nomenclaturas, definiciones o teorías existentes, sino destacar la importancia y necesidad de que las organizaciones tengan un documento que oriente y que contemple por lo menos los dispositivos señalados en esta sección.

- d. En el caso de los proveedores y demás aliados y partes interesadas, se recomienda que la organización estimule la adhesión a su código de conducta o la implementación de un código de conducta propio adherente al código de la organización, o, también, certificarse de que el código de conducta del proveedor sea adherente al código de la organización contratante.
- e. El código de conducta debe prever la aplicación de medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las normas.
- f. La gerencia debe implementar, diseminar y asegurar la disponibilidad en lugar de fácil acceso, como, por ejemplo, la *página web* de la organización.
- g. La gerencia debe promover programas de educación continuada sobre el código de conducta para todos los niveles de la organización.
- h. La gerencia debe revisar y actualizar el código de conducta periódicamente.

6.2. Canal de denuncias

El canal de denuncias, previsto y regulado en el código de conducta, es un importante instrumento para acoger relatos de denuncias de desvíos de conducta, reales o potenciales. Su objetivo es recibir y encaminar esos relatos para el tratamiento apropiado, y, así, prevenir riesgos jurídicos, financieros y de reputación para la organización, garantizar la efectividad

de su sistema de *compliance* y ejercer la transparencia en la comunicación y en la relación con sus partes interesadas.

Prácticas

- a. Las organizaciones deben garantizar la implementación de herramientas – preferencialmente gestionadas por empresa tercerizada especializada – apropiadas que garanticen la imparcialidad, el anonimato, la confidencialidad y la no retaliación al denunciante y a testigos.
- b. La organización debe implementar procesos y definir responsables para evaluación y verificación de las denuncias recibidas, así como de las medidas necesarias. Ese proceso puede estar a cargo de un tercero con capacidad reconocida.
- c. El canal de denuncias debe tener sus directrices de funcionamiento definidas por la gerencia y aprobadas por la junta directiva.
- d. Deben ser establecidos un flujo y competencias para el recibimiento, verificación y tratamiento de las denuncias y de potenciales conflictos de intereses de los involucrados en la verificación.
- e. La gerencia debe rendir cuentas a la junta directiva de manera consolidada y en la periodicidad definida con relación a las denuncias recibidas y verificadas.

6.3. Políticas organizacionales

Más allá de la conformidad con las leyes y los dispositivos reguladores, la organización debe definir políticas organizacionales aplicables a su realidad de actuación y a los riesgos identificados. Esos documentos son constituidos por normas y procedimientos, consistentes y claros, que establecen procesos y rutinas dentro de la vida cotidiana de la organización, así como alinean las expectativas junto a agentes de gobierno, colaboradores, proveedores, clientes y demás partes interesadas. Las políticas deben reflejar las directrices estratégicas y estar basadas en valores, principios y propósito de la organización.

Aunque puedan variar conforme la estructura, el sector, la naturaleza jurídica o la madurez de gobierno, se pueden citar algunas políticas más comunes a las organizaciones brasileñas, como: régimen de competencias; gestión de riesgos; comunicación; gestión de crisis; transacciones entre partes relacionadas; contribuciones y donaciones; remuneración de directores y miembros de la junta y consejos; diversidad, equidad e inclusión; distribución de resultados; prevención y detección de actos de naturaleza ilícita; anticorrupción; negociación de acciones; divulgación de informaciones; servicios extra-auditoría, entre otras.

Prácticas

- a. Dentro de la estructura de gobierno, la gerencia es responsable por la elaboración y diseminación de las políticas organizacionales. Para la efectividad de las políticas, es necesario que la gerencia se responsabilice por viabilizar su divulgación, entrenamiento periódico y participación del público-objetivo.
- b. Las políticas organizacionales deben establecer las competencias y responsabilidades, así como los límites de las competencias y la periodicidad de revisión. En ese contexto, deben definir las instancias de aprobación y de tomas de decisión.
- c. La junta directiva debe conocer las políticas organizacionales y aprobar y monitorear aquellas que demandan su actuación directa y están bajo su responsabilidad.

6.3.1. Transacciones entre partes relacionadas

La junta directiva, sus comités de asesoría o la gerencia, cuando sea el caso, deben monitorear transacciones con potenciales conflictos de intereses, o aquellas que, directa o indirectamente, involucran partes relacionadas, como, por ejemplo, miembros de la junta y consejos, directores, socios, entre otros, conforme lo definido en la respectiva política.

Prácticas

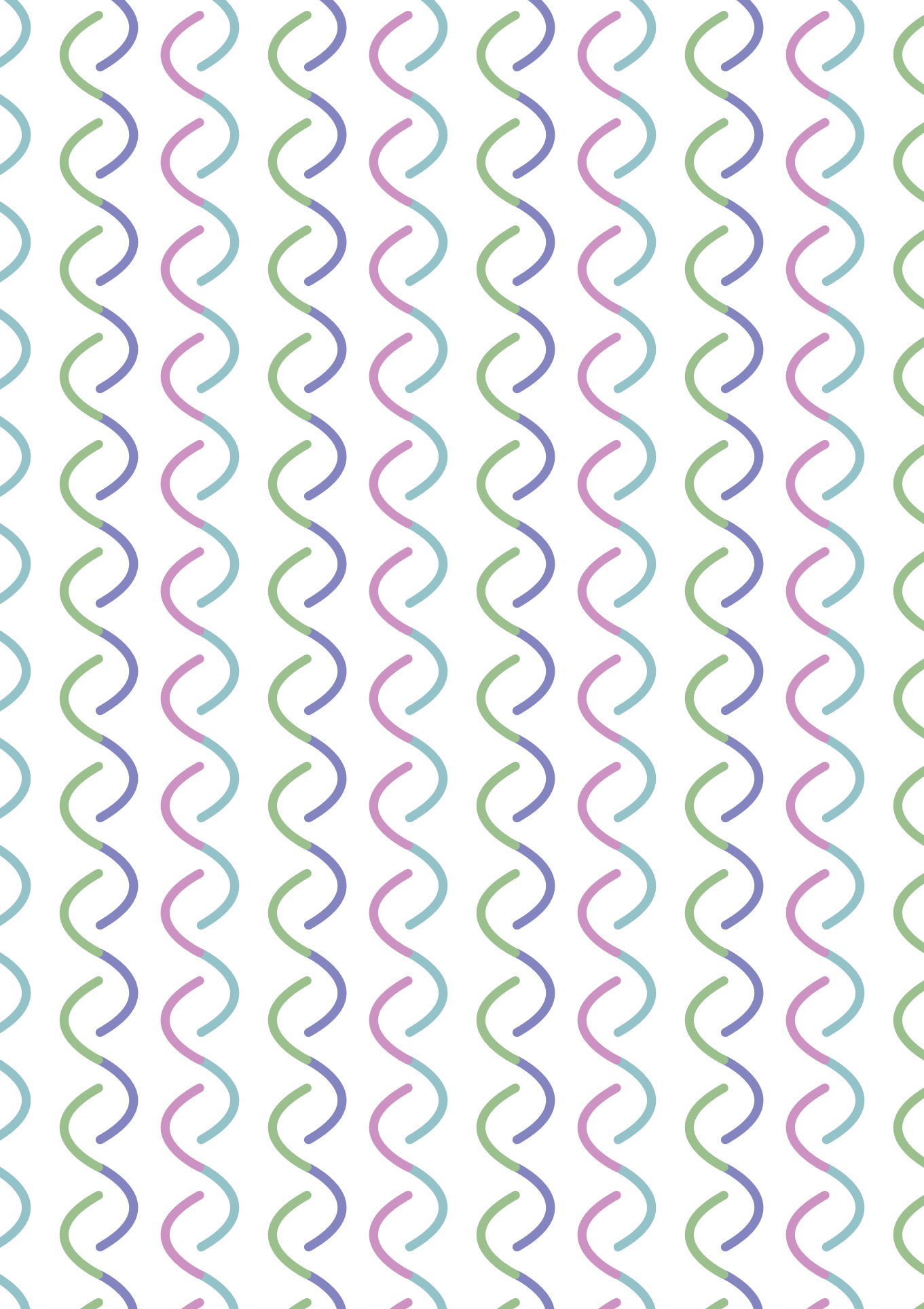
- a. La junta directiva debe velar para que las transacciones entre partes relacionadas sean conducidas dentro de parámetros del mercado en todos los aspectos (ej. precio, plazo, garantías y condiciones generales), de modo que considere los riesgos y garantice la comunicación en los informes de la organización.
- b. El estatuto, contrato social o política organizacional pueden exigir que transacciones entre partes relacionadas sean aprobadas en asamblea de socios o por la junta directiva, conforme sea el caso, con el distanciamiento de eventuales miembros con intereses potencialmente en conflicto con relación a esa deliberación.
- c. Siempre que sea necesario, transacciones entre partes relacionadas deben estar basadas por laudos de evaluación independientes, sin la participación de cualesquiera partes involucradas en la operación, elaborados con base en premisas realistas e informaciones refrendadas por terceros. En transacciones relevantes, se recomienda la instalación de un comité especial independiente para su evaluación.
- d. Formas de remuneración de asesores, consultores o intermediarios que generen conflictos de intereses con la organización, los administradores, los socios o clases de socios deben ser evitadas.
- e. Reorganizaciones societarias involucrando partes relacionadas deben asegurar tratamiento equitativo para todos los socios.

6.3.2. Tratamiento de informaciones relevantes

La transmisión y el uso de informaciones relevantes y además no divulgadas por los agentes de gobierno, en beneficio propio o de terceros en detrimento de la organización, son actos ilegales, antiéticos y violan el principio de equidad. Esas conductas perjudican no solo la integridad del mercado como también a la organización involucrada y sus socios. El responsable se sujeta a implicaciones en las esferas civil, criminal y administrativa.

Prácticas

- a. Con relación a la transmisión y al uso de informaciones relevantes y además no divulgadas, el código de conducta y otros documentos deben definir, con claridad, el ámbito y el alcance de las situaciones (ej. utilización de la información para finalidades comerciales o para la obtención de ventajas en la negociación de valores mobiliarios). Además de la equidad fundamental en cualesquiera transacciones involucrando valores mobiliarios, el código de conducta debe explicitar el deber de lealtad de todos para con la organización.
- b. La organización debe disponer, además, de una política organizacional específica, aprobada por la junta directiva, con los procedimientos que deben ser observados para inhibir y punir el uso indebido de informaciones. En el caso de compañías abiertas, el código de conducta y/o política específica deben dar especial atención sobre la negociación de valores mobiliarios por los agentes de gobierno y demás integrantes de la organización, así como prever un procedimiento claro al respecto.



Glosario

Acciones preferenciales: aquellas que tienen preferencia en el pago de dividendos, o, aún, en el reembolso de capital en caso de liquidación de la empresa. De modo general, esa preferencia económica ocurre en detrimento del derecho al voto en la asamblea o reunión de socios.

Administrador: para el entendimiento de este Código, administradores son las personas físicas que actúan como miembros de la junta directiva o directores, conforme está previsto en el estatuto o contrato social.

Arbitraje: mecanismo por el cual la resolución de conflictos es sometida a uno o más terceros (árbitros), por medio de la convención de arbitraje. Al optar por el arbitraje, la vía judicial es alejada. La sentencia arbitral produce los mismos efectos de la sentencia judicial.

Compañía: sociedad anónima de capital abierto o cerrado.

Estructuras piramidales: estructuras de control que le permiten a un socio, por medio de la participación en otras organizaciones, controlar efectivamente la organización manteniendo una pequeña fracción de su capital total.

Externalidades: contemplan los efectos y resultados de las decisiones de una organización y sus actividades que generan beneficios (externalidades positivas) o imponen costos o daños (externalidades negativas) a terceros que no participaron o influenciaron en la decisión o relación contractual establecida, voluntariamente o no.

Limitación de voto: mecanismo para establecer limitación al número de votos de cada socio.

Matriz de competencias: herramienta que define cuáles son las competencias y habilidades esperadas de una persona para actuar o asumir una función dentro de la organización, para que logre desempeñar sus actividades de modo eficiente y alcance los resultados y objetivos propuestos. En el caso de órganos colegiados, la matriz de competencias debe establecer los atributos esperados individualmente de cada participante, así como aquellas que deben estar presentes en el órgano considerando el grupo como un todo.

Mediación: consiste en un proceso voluntario de solución de conflictos, en que las partes involucradas buscan, por medio del diálogo mediado por una tercera persona, una solución que atienda a todos los involucrados en el conflicto⁶.

⁶ Conselho Nacional de Justiça. Conciliação e mediação. Disponible en: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao/>. Acceso el: 6 abr. 2023.

Pensamiento integrado: es la consideración efectiva por la organización no solo de los eventuales retornos financieros de una acción, sino también de eventuales externalidades negativas que puedan llegar a comprometer medio ambiente, responsabilidad social y buen gobierno.

Poison pills: en Brasil, las *poison pills* se caracterizan por ser cláusulas estatutarias que obligan al adquirente de una determinada participación minoritaria en el capital de una compañía a realizar una oferta pública de adquisición de la totalidad de su capital a un determinado precio, usualmente mucho mayor que el practicado por el mercado al momento de la operación y que, con frecuencia, dependa de laudo de evaluación. Diferentemente de una cláusula que determina una oferta para adquisición de participación relevante con base en el historial de los precios practicados por el mercado, las *poison pills* pueden resultar en la concentración de poder político desproporcional para los accionistas controladores de hecho, en superposición de administradores ineficientes, en el agravamiento de conflictos entre accionistas y administradores o entre accionistas mayoritarios y minoritarios, y dificultar la realización de operaciones de interés de los accionistas y con potencial beneficio para la compañía.

Seguridad psicológica: creencia compartida por miembros de un equipo que se sienten seguros para asumir riesgos interpersonales. La seguridad psicológica involucra un clima de equipo caracterizado por la confianza interpersonal y por el respeto mutuo en el cual las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas⁷.

Seguro de responsabilidad civil de los administradores (D&O): el D&O tiene su cobertura relacionada con los actos regulares de gestión practicados en el ejercicio de las atribuciones tanto en lo que se refiere a los costos de defensa con procesos y honorarios de abogados como a las condenas pecuniarias.

Tercer sector: organizaciones de origen privado y objetivo preponderantemente de carácter público, nominadas en algunas leyes como organizaciones de la sociedad civil, presentan, en la mayoría de las veces, un universo multifacético, popularmente llamado tercer sector⁸.

Valor compartido: políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa y, al mismo tiempo, mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que actúa. La creación de valor compartido se concentra en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico⁹.

Voto plural: el voto plural puede ser comprendido como el derecho conferido al accionista que tenga una acción que represente más de un voto en las deliberaciones de la asamblea o reunión de socios.

7 Edmondson, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 1999, p. 350–383.

8 Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC). *Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor: associações e fundações*. IBGC: São Paulo, 2016.

9 Porter, M. E.; Kramer, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. From the Magazine (January–February 2011).

Índice alfabético

A

acciones preferenciales, 23, 72
actas, 42, 48, 49, 50
acuerdo entre los socios, 25, 28, 36
administrador, 35, 72
administradores, 15, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 50, 51, 54, 60, 62, 70, 72, 73
adquisición, 25, 29, 73
agente de gobierno, 21
agentes de gobierno, 15, 17, 18, 20, 21, 25, 26, 41, 47, 50, 57, 60, 63, 64, 65, 69, 70, 71
agentes de voto, 27
alienación, 29
ambiental, 12, 16, 18, 19, 33, 55, 78
arbitraje, 25, 72
asamblea, 23, 24, 26, 27, 28, 36, 38, 42, 45, 59, 60, 61, 70, 72, 73
asambleas, 21, 26, 48
auditores, 20, 46, 49, 51, 60, 62, 64
auditoría independiente, 20, 33, 41, 60, 61, 63
auditoría interna, 20, 41, 60, 62, 63

B

bien común, 15

C

capital social, 23, 26, 27, 60

código de conducta, 32, 35, 54, 65, 67, 68, 70
colaboradores, 15, 51, 54, 64, 67, 69
color de piel o raza, 34, 55
comisiones, 12, 39
comité de auditoría, 20, 41, 60, 61, 62, 63, 64
comité de personas, 43, 44, 56
comités, 20, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 57, 60, 63, 69
compañía, 72, 73
compañías abiertas, 13, 23, 46, 57, 70
competencia técnica, 28
compliance, 20, 35, 41, 63, 65, 68
compromiso, 12, 15, 23, 25, 26, 28, 32, 35, 37, 38, 40, 50, 67
comunidades, 15, 73
conducta, 13, 15, 32, 35, 54, 65, 66, 67, 68, 70
confidencialidad, 28, 32, 50, 60, 68
conflictos, 12, 15, 18, 21, 24, 25, 28, 32, 37, 41, 45, 46, 47, 49, 60, 62, 67, 68, 69, 70, 72, 73
conflictos de interés, 15, 18
consejo consultivo, 23, 51
consejo fiscal, 20, 23, 25, 27, 28, 39, 41, 42, 48, 50, 52, 57, 59, 60, 63, 64, 67
consultores, 36, 43, 49, 70
contrato social, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 37, 38, 39, 47, 48, 51, 53, 54, 70, 72
control societario, 29
controles internos, 20, 33, 35, 41, 61, 63, 64

convocatoria, 27, 28, 42
cooperativas, 13
cuadro societario, 23, 26, 60
cuota, 23, 24
cuotas, 24, 25, 26, 28
cultura, 15, 18, 32, 33, 38, 44, 54, 55, 65

D

deberes fiduciarios, 31, 37
desempeño, 12, 18, 20, 23, 24, 25, 26, 33, 34, 42, 43, 44, 55, 56, 64
director-presidente, 33, 39, 43, 44, 47, 49, 50, 54, 55, 56, 57
directores, 15, 20, 23, 25, 26, 33, 36, 42, 43, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 67, 69, 72
diversidad, 19, 28, 34, 53, 55, 60, 69

E

educación continuada, 42, 44, 46, 68
empresas familiares, 13
entidades sin ánimo de lucro, 13, 36
equidad, 15, 19, 21, 41, 50, 60, 69, 70
especialistas externos, 32, 46
estados financieros, 23, 27, 33, 41, 60, 61, 62
estatales, 13
estatuto, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 37, 38, 39, 40, 47, 48, 51, 53, 54, 59, 70, 72
estrategia, 15, 31, 33, 34, 53, 55, 57, 63
estructura accionaria o societaria, 23
estructura societaria, 59
estructuras piramidales, 23, 72
etapa de madurez, 13, 20, 34, 40

ética, 15, 18, 32, 65, 67
etnia, 34, 55
evaluación, 37, 38, 39, 43, 44, 54, 55, 56, 61, 62, 68, 70, 73
externalidades, 19, 53, 72, 73

F

fiscalización, 13, 26, 42, 56, 58, 59
forma jurídica, 29
franja etaria, 34, 55
fusión, 27

G

género, 34, 55
gerencia, 13, 21, 25, 28, 31, 33, 35, 39, 42, 43, 44, 45, 48, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 69
gestión de riesgos, 35, 41, 62, 63, 64, 69
golden shares, 23
governance officer, 20, 41, 42, 49, 50
grupo accionista, 35
grupos controladores, 36
grupos de trabajo, 39

I

impactos, 12, 23, 24, 32, 33
impedimento, 25, 45
inclusión, 19, 25, 27, 28, 55, 69
incorporación, 27
innovación, 33, 55
integridad, 15, 18, 21, 33, 35, 41, 49, 55, 65, 70
inversiones, 20, 29, 54, 60

inversionistas, 25, 26, 50

inversionistas institucionales, 26

J

junta directiva, 13, 15, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 72

L

legislación societaria, 35

leyes, 13, 18, 63, 65, 69, 73

limitación de voto, 23, 72

longevidad, 12

M

mandato, 24, 35, 37, 40, 60

matriz de competencias, 28, 34, 55, 72

mediación, 25, 72

medio ambiente, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 23, 32, 33, 73

métricas, 45

miembros, 12, 15, 20, 23, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 59, 60, 62, 67, 69, 70, 72, 73

miembros de comités de asesoría a la junta directiva, 20

miembros de la junta directiva, 15, 20, 23, 25, 26, 27, 28, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 40, 42, 44, 45, 50, 59, 72

miembros del consejo fiscal, 20, 23, 27, 42, 48, 51, 60, 67

O

orden del día, 27

órgano deliberativo, 51

órganos de fiscalización y control, 13, 58

orientación sexual, 34, 55

P

partes interesadas (*stakeholders*), 11

pauta, 27, 38, 49

pensamiento integrado, 53, 73

plan de sucesión, 44

planes de inversiones, 60

planificación, 33, 43, 44, 47

plazo de mandato, 37

plazos, 19, 23, 28, 31, 38, 45, 46, 49, 56

pluralismo, 19

poder de representación, 28

poison pills, 23, 73

políticas organizacionales, 13, 54, 69

portavoz, 32

porte, 18, 20, 34, 40, 51, 53, 63

presidencia de la junta directiva, 38

presidente, 27, 33, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45, 47, 49, 50, 54, 55, 56, 57

presupuesto, 46, 60

principios, 12, 15, 17, 18, 20, 21, 23, 26, 32, 47, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 63, 65, 67, 69

principios de gobierno, 15, 18, 20, 21, 23, 26, 50, 54, 55, 57

principios éticos, 15

proceso de sucesión, 33, 44

proceso decisorio, 12, 15, 34, 41, 56

procesos decisorios, 12
programas de integración, 44
proporcionalidad, 23
propósito, 15, 20, 21, 23, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 43, 54, 55, 65, 67, 69
proveedores, 15, 16, 54, 67, 68, 69

R

registro, 28, 42
reglamento interno, 37, 38, 39, 40, 47, 48, 51, 54
regulación, 35, 40, 51, 53, 54, 62
regulaciones, 13, 18, 61, 63, 64
remuneración, 23, 27, 33, 45, 46, 56, 57, 60, 69, 70
rendición de cuentas, 26
reputación, 12, 15, 28, 55, 67, 68
responsabilidad social, 73
responsabilidad (*accountability*), 15, 19, 21
retorno económico, 12
reunión de socios, 26, 27, 28, 38, 72, 73
reuniones de la junta directiva, 21, 35, 42, 47, 49, 60, 61
riesgos, 20, 23, 25, 33, 35, 37, 41, 44, 45, 56, 60, 62, 63, 64, 68, 69, 70, 73

S

sector de actividad, 34, 35, 40, 64
seguridad psicológica, 32, 34, 73
seguro de responsabilidad civil de los administradores (D&O), 46, 73
sistema de gobierno, 20, 24, 31, 35, 41, 42, 59

social, 12, 16, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 37, 38, 39, 46, 47, 48, 51, 53, 54, 55, 60, 70, 72, 73

sociedad, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 23, 28, 32, 33, 72, 73

sociedades anónimas, 13

socio mayoritario, 29

sostenibilidad, 15, 19, 21, 25, 33, 55

supervisión, 33, 39, 41, 57, 63, 64

suplentes, 38

sustitución, 37

T

tercer sector, 23, 24, 73

terceros, 26, 34, 70, 72

titularidad, 23, 26

toma de decisiones, 21, 34, 47, 48, 50

transacciones, 29, 69, 70

transparencia, 15, 18, 21, 24, 26, 29, 41, 46, 56, 57, 60, 67, 68

V

vacante, 38

valor compartido, 16, 73

valor sostenible, 17, 19, 23, 31, 32, 33

valores, 15, 28, 31, 32, 44, 46, 57, 65, 67, 69, 70

vigencia, 24

votación, 28

voto, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 36, 49, 72, 73

voto plural, 23, 73



Sobre el BID Invest

BID Invest, miembro del Grupo BID, es un banco multilateral de desarrollo comprometido a promover el desarrollo económico de sus países miembros en América Latina y el Caribe a través del sector privado. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para que alcancen resultados financieros y maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental en la región. Con una cartera de US\$15.340 millones en activos bajo administración y 375 clientes en 25 países, BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores.



El gobierno corporativo tiene un papel fundamental en la generación de valor para las empresas, los inversionistas y la sociedad como un todo.

Nosotros, de la B3, como bolsa brasileña y la entidad autorreguladora del mercado de capitales, tenemos como una de nuestras misiones promover y diseminar conocimiento sobre el gobierno corporativo.

En ese sentido, actuamos en diversos frentes acompañando los movimientos legislativos y de regulación (en Brasil y en el mundo), adaptando normativas, creando informes y fomentando foros de debate, como, por ejemplo, el programa **Conexões de valor** (Conexiones de valor), además de reconocer los esfuerzos de las empresas por medio de una amplia variedad de índices.

Históricamente tenemos un papel de alianza muy cercano con el **Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC)**, contribuyendo a la realización de eventos que promueven transparencia, igualdad y responsabilidad.

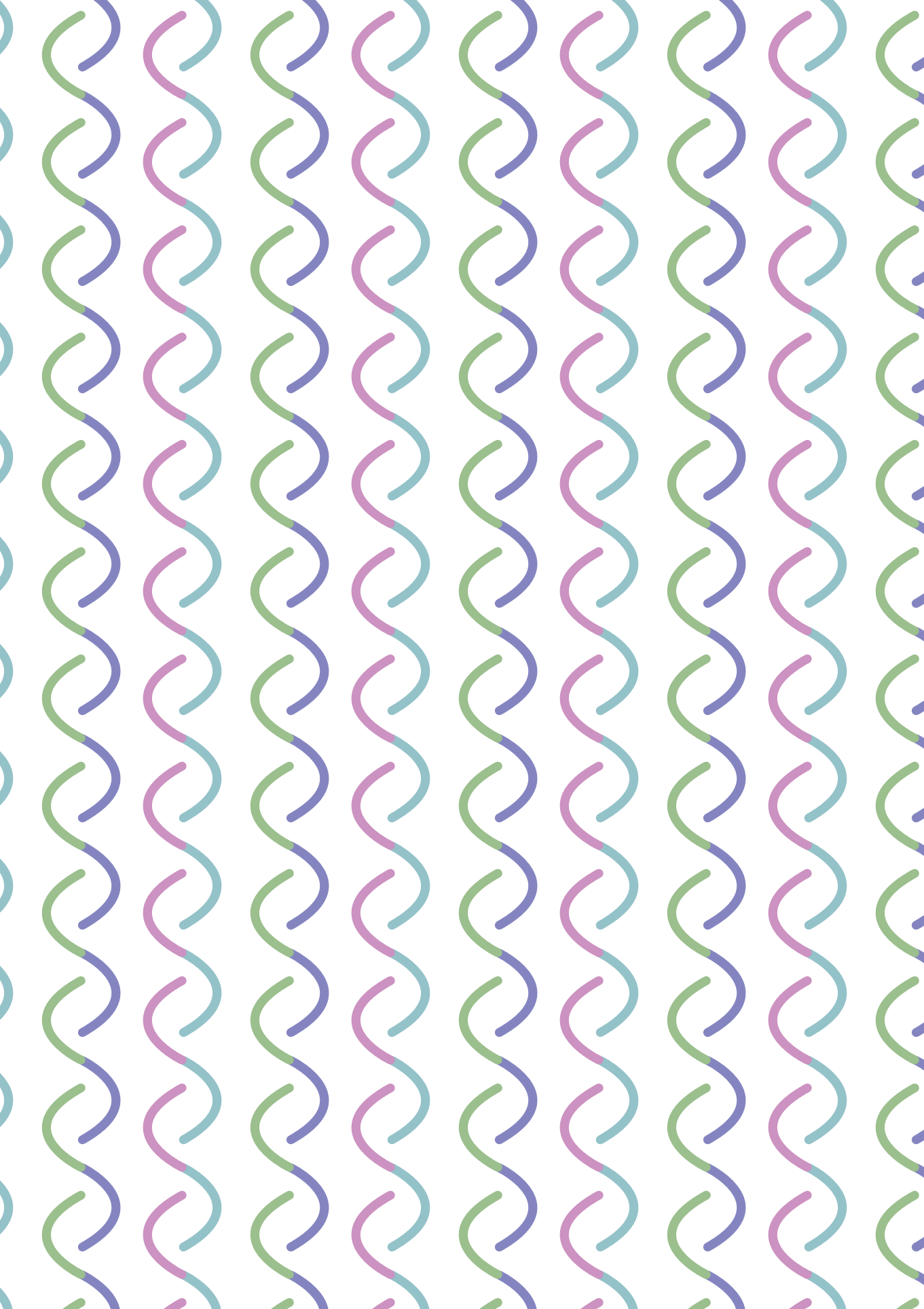
Dicho eso, es con orgullo que hoy nos presentamos como patrocinadores de la *6ª Edición del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* del IBGC, que será una importante referencia para la evolución de las buenas prácticas de gobierno en las organizaciones.

El nuevo Código presenta directrices relevantes para que las organizaciones estén mejor preparadas para promover el buen gobierno corporativo, con miras a la longevidad y el buen desempeño de los negocios.

Disfruta leyendo y sigue contando con la B3 para todas las etapas de la jornada de tu empresa.

Esperamos que tu compañía logre alcanzar los más altos niveles de gobierno, aproximándose aún más de la sociedad e inversionistas a partir de esas indicaciones de buenas prácticas.

B3, la bolsa de Brasil





Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales en el mundo en gobierno corporativo. Su objetivo es generar y diseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo con el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, a una mejor sociedad.

Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - São Paulo - SP
CEP 04578-903
São Paulo e região 11 3185 4200
Outras localidades 4020 1733
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Patrocinio institucional



Patrocinador

