

Cuadernos de Gobierno Corporativo

Cuaderno de Buenas Prácticas para Reuniones de la Junta Directiva

El IBGC, continuando con la secuencia de la serie de *Cuadernos de Gobierno Corporativo*, lanza su 9ª publicación: el *Cuaderno de Buenas Prácticas para Reuniones de la Junta Directiva*.

Este Cuaderno tiene como objetivo presentar recomendaciones de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para su utilización por parte de las Juntas Directivas en consonancia con los preceptos establecidos en el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC.

Este Cuaderno será fuente de consulta importante y permanente para el mercado, reforzando el papel del IBGC en el fomento y desarrollo de la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el Brasil.



Cuaderno de Buenas Prácticas para Reuniones de la Junta Directiva

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2020

● ● ● Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo

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 referencias en el mundo sobre 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 para el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, para una mejor sociedad.

Junta Directiva

Presidente: Henrique Luz

Miembros de la junta: Armando de Azevedo Henriques, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Claudia Elisa Soares, Gabriela Baumgart, Lêda Aparecida Patricio Novais, Israel Aron Zylberman, Leila Abraham Loria, Leonardo Wengrover

Alta Dirección

Directores: Pedro Melo, Adriane de Almeida, Reginaldo Ricioli, Valeria Café

Para mayores informaciones sobre el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, visite la página web: www.ibgc.org.br. Para asociarse al IBGC llame al: +55 (11) 3185-4200.

Está prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin previa autorización formal del IBGC.

Traducción: Carolina Osorio Agudelo; Corrección de estilo y pruebas: Camila Cristina da Silva; Soporte de back-office: William Barros A. de Melo; Producción editorial y portada: Kato Editorial; Financiación de la traducción: BID Invest.

Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

C961 Cuaderno de Buenas Practicas para Reuniones de la junta directiva / organizado por Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC ; traducido por Carolina Osorio Agudelo. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2010.

46 p. ; 18cm x 25,5cm. - (Serie de Cuadernos de Gobierno Corporativo, 9)

ISBN: 978-65-86366-30-3

1. Gobierno Corporativo. 2. Junta Directiva. 3. Compañía. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. II. Agudelo, Carolina Osorio. III. Título. IV. Serie.

2020-2757

CDD 658.4
CDU 658.114

Preparado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para el catálogo sistemático:

1. Gobierno corporativo 658.4
2. Gobierno corporativo 658.114

● ● ● **Comisión de Buenas Prácticas en Reuniones y Asambleas**

● ● ● **Coordinador**

José Luiz Bichuetti

● ● ● **Miembros**

Adriane Almeida (*)
Alberto Whitaker
Ana Regina Vlainich
Evandro Pontes
Fernanda Pontual Vilmar Nardy (*)
Gisélia da Silva
Gustavo Grebler
Henrique Nardini
Mariana Dedini (*)
Marta Viegas
Philippe Boutaud (*)
Renato Chaves Tatiana Regiani (*)

● ● ● **OBS.:**

La Comisión de Buenas Prácticas en Reuniones y Asambleas desarrolló este Cuaderno y el Cuaderno de Buenas Prácticas para Asambleas de Accionistas.

(*) Indica los miembros del Grupo de Trabajo de este Cuaderno.



ACERCA DE BID INVEST:

BID Invest, la institución del sector privado del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un banco multilateral de desarrollo comprometido con los negocios de América Latina y el Caribe. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para lograr resultados financieros que maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental de la región. BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores. Para más información visite www.idbinvest.org.

Índice

1

Introducción 8

- 1.1. Alcance de este Cuaderno 9
- 1.2. Junta Directiva (ítem 2.1 del *Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC*) 10
- 1.3. Misión de la Junta Directiva (ítem 2.2 del Código) 10
- 1.4. Atribuciones de la Junta Directiva (ítem 2.3 del Código) 11

2

Normas y Prácticas Aplicables en las Reuniones de la Junta Directiva 12

- 2.1. Ley de las S.A. 13
- 2.2. *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC* 13
- 2.3. *Modelo de Reglamento Interno de la Junta Directiva* 13

3

Secretaría de la Junta Directiva 15

- 3.1. Creación y Atribuciones 16
- 3.2. Banco de Datos/Portal de Gobierno 16

4

Orientaciones para Preparar las Reuniones 17

- 4.1. Calendario, Agenda y Duración de las Reuniones 18
- 4.2. Definición del Orden del Día 19
- 4.3. Materiales para las Reuniones 19
- 4.4. Comités y Comisiones 21

5

Estructura Recomendada para las Reuniones y Orientaciones para su Buen Desempeño 22

- 5.1. Temas Fijos o Recurrentes 24
- 5.2. Temas Específicos (*ad hoc*) 26
- 5.3. Presentación de los Tópicos 27
- 5.4. Votación 27
- 5.5. Otras Consideraciones 28

6

Seguimiento de las Reuniones Después de Su Finalización 30

- | | |
|--|----|
| 6.1. Acta de la Reunión | 31 |
| 6.2. Cosas pendientes y Nuevas Solicitudes | 32 |
| 6.3. Actas de las Reuniones de los Comités | 32 |

7

Evaluación y Composición de la Junta Directiva 33

8

Postura Deseada para un Miembro de la Junta 34

- | | |
|---|----|
| 8.1. Interacción con la Alta Dirección | 35 |
| 8.2. Discusiones Estratégicas vs. Detalles Operativos | 35 |
| 8.3. Posturas y Conductas Esperadas | 35 |

9

**Principales Preguntas a Efectuarse/
Respondidas por la Junta Directiva 36**

- | | |
|--|----|
| 9.1. Principios del Buen Gobierno Corporativo | 38 |
| 9.2. Alcance del Papel y Autoridad de la Junta Directiva | 38 |
| 9.3. Orientación, Integración y Desarrollo de los Miembros de la junta | 39 |
| 9.4. Conocimiento de la Cultura, del Negocio y de las Operaciones de la Compañía | 39 |
| 9.5. Visión y Estrategia | 40 |
| 9.6. Planificación y Presupuesto | 41 |
| 9.7. Agenda e Informaciones para las Reuniones de la Junta Directiva | 41 |
| 9.8. Liderazgo y Manejo de Reuniones de la Junta Directiva | 42 |
| 9.9. Seguimiento del Desempeño de la Compañía | 42 |
| 9.10. Gestión del Capital Humano | 43 |
| 9.11. Gestión Financiera | 43 |
| 9.12. Gestión de Riesgos y Crisis | 43 |
| 9.13. Comités de la Junta Directiva | 44 |
| 9.14. Relación con el Consejo Fiscal | 44 |
| 9.15. Relación con el Cuerpo ejecutivo | 44 |
| 9.16. Evaluación del Ejecutivo Principal y de la Alta Dirección | 45 |
| 9.17. Planificación de Sucesión | 45 |
| 9.18. Evaluación de la Junta Directiva | 45 |

Este Cuaderno tiene carácter orientador y está sujeto a actualizarse continuamente.



1. Introducción



1.1. Alcance de este Cuaderno	9
1.2. Junta Directiva (ítem 2.1 del <i>Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC</i>)	10
1.3. Misión de la Junta Directiva (ítem 2.2 del Código)	10
1.4. Atribuciones de la Junta Directiva (ítem 2.3 del Código)	11

● ● ● 1.1. Alcance de este Cuaderno

La intención de este Cuaderno es presentar recomendaciones de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para que sean utilizadas por las Juntas Directivas de compañías privadas, así como por los demás tipos corporativos para que adopten los principios del buen gobierno, en consonancia con los preceptos establecidos en el *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC*. De este modo, las sugerencias efectuadas en este Cuaderno con relación a compañías y Juntas Directivas deben entenderse como referencias a los demás organismos y procesos deliberativos, cuando el contexto lo permita.

Con ese propósito, este Cuaderno trata sobre la cuestión de las reuniones de la Junta Directiva bajo tres aspectos:

Antes – orientando sobre todas las medidas que deben anteceder cada reunión (convocatoria, suministro de informaciones y documentos, pauta, agenda anual etc.);

Durante – sugiriendo temas de debate obligatorios o recomendables, formas de planteamientos, manejo de la reunión, de los debates, de las votaciones, de los conflictos de intereses, etc.; y

Después – enfocándose en la divulgación, monitoreo e implementación de todas las decisiones y recomendaciones aprobadas en cada reunión.

Para definir mejor lo que se entiende por Junta Directiva que se encuadra dentro de las buenas prácticas de gobierno defendidas por el IBGC, son reproducidas, a continuación, partes del *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, en lo que se refiere a este órgano:



● ● ● 1.2. Junta Directiva (ítem 2.1 del Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC)

La Junta Directiva, es el órgano colegiado que se encarga del proceso de decisión de una organización con relación a su direccionamiento estratégico, es el principal componente del sistema de gobierno. Su papel es ser el vínculo entre la propiedad y la gestión para orientar y supervisar la relación de esta última con las demás partes interesadas. La Junta Directiva recibe poderes de los socios y les rinde cuentas.

La Junta Directiva es la guardiana del objeto social y del sistema de gobierno. Es quien decide los rumbos del negocio, conforme sea el mejor interés de la organización.

Toda compañía debe tener una Junta Directiva elegida por los socios, sin perder de vista las demás partes interesadas, el objeto social y la sostenibilidad a largo plazo.

La Junta Directiva deberá decidir siempre a favor del mejor interés de la organización como un todo, independientemente del interés de las partes que indicaron o eligieron a sus miembros.

● ● ● 1.3. Misión de la Junta Directiva (ítem 2.2 del Código)

La misión de la Junta Directiva es proteger y valorar a la organización, optimizar el rendimiento de la inversión a largo plazo y buscar el equilibrio entre los intereses de las partes (accionistas y demás stakeholders), de modo que cada una reciba los beneficios apropiados y proporcionales al vínculo que posee con la compañía y al riesgo al que está expuesta.

● ● ● 1.4. Atribuciones de la Junta Directiva (ítem 2.3 del Código)

La Junta Directiva debe velar por los valores y propósitos de la organización y trazar sus directrices estratégicas. Para que el interés de la empresa siempre prevalezca, la Junta Directiva debe prevenir y administrar situaciones de conflictos de interés y divergencias de opiniones.

Entre las responsabilidades de la Junta Directiva se destacan el debate, la aprobación y el monitoreo de decisiones involucrando:

- estrategia;
- estructura de capital;
- apetito y tolerancia al riesgo (perfil de riesgo);
- fusiones y adquisiciones;
- contrataciones, despidos, evaluación y remuneración del director-presidente y de los demás ejecutivos, a partir de la propuesta presentada por el director-presidente;
- selección y evaluación de la auditoría independiente;
- proceso de sucesión de los miembros de la junta y ejecutivos;
- prácticas de gobierno corporativo;
- relación con las partes interesadas;
- sistemas de controles internos (incluyendo políticas y límites de alcance);
- política de gestión de personas; y
- código de conducta.

Compete aún a la Junta Directiva el apoyo y supervisión continuos a la gestión de la organización con relación a los negocios, a los riesgos y a las personas. No debe, tampoco, interferir en asuntos operativos, pero debe tener la libertad para solicitar todas las informaciones operativas necesarias para el cumplimiento de sus funciones, inclusive la contratación de especialistas externos, cuando sea necesario, para la evaluación de asuntos específicos de mayor complejidad.

2

Normas y Prácticas Aplicables en las Reuniones de la Junta Directiva



2.1. Ley de las S.A.	13
2.2. <i>Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC</i>	13
2.3. <i>Modelo de Reglamento Interno de la Junta Directiva</i> y otras Publicaciones Editadas por el IBGC	14

Los aspectos con relación a la composición y el funcionamiento de las Juntas Directivas, así como las atribuciones y responsabilidades de los miembros de la junta, son abordados en instrumentos de legislación, reglamentación y de fomento al buen gobierno corporativo. En el Brasil, las principales esferas que tratan sobre esos instrumentos son:

- **Ley de las S.A.** – Ley 6.404/76 y alteraciones posteriores;
- **Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC)**, *con el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, el Modelo de Reglamento Interno de la Junta Directiva*, otras publicaciones, y ahora con este *Cuaderno de Buenas Prácticas para Reuniones de la Junta Directiva*.

● ● ● 2.1. Ley de las S.A.

La Ley de las S.A. delega al estatuto social de las compañías la misión de establecer *“las normas sobre convocatoria, instalación y funcionamiento de la junta (...)”*. Todas las demás disposiciones de la Ley de las S.A. se refieren a la composición, elección y competencia de la Junta Directiva; se siguen “normas comunes” aplicables a los miembros de la junta y directores, pero las cuestiones prácticas sobre el funcionamiento de las reuniones, de la Junta Directiva o de la Alta Dirección no son contempladas.

● ● ● 2.2. Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC

Este Código, que ya se encuentra en su cuarta edición revista, tiene como objetivo indicar caminos para todos los tipos de sociedades, con la intención de aumentar su valor, mejorar su desempeño, facilitar su acceso al capital a costos más bajos y contribuir con su continuidad, con base en los cuatro principios básicos del buen gobierno corporativo: Transparencia, Equidad, Rendición de Cuentas y Responsabilidad Corporativa. Cubre, además, recomendaciones relativas a: propiedad, Junta Directiva, gestión, auditoría independiente, Consejo Fiscal, conducta y conflictos de interés. Las directrices del Código se complementan con el Reglamento de Prácticas Diferenciadas de Gobierno Corporativo de la B3, aplicables a las compañías abiertas integrantes de los segmentos del listado Nivel 1, Nivel 2 y Nuevo Mercado.

El Código recomienda que “las actividades de la Junta Directiva deben ser reguladas en un reglamento interno (...)”, y, entre esas actividades, destaca “el sistema de votación, la secretaría de la junta, las reuniones, las convocatorias, las agendas, las actas y los documentos”. El Reglamento de la B3, por su lado, prioriza los aspectos ligados a la competencia, deberes y responsabilidades, composición y mandato, y no trata sobre el funcionamiento de la Junta.

● ● ● 2.3. *Modelo de Reglamento Interno de la Junta Directiva* y otras Publicaciones Editadas por el IBGC

El *Modelo de Reglamento Interno de la Junta Directiva*, en su Capítulo IX, se dedica de manera razonable al funcionamiento de la Junta Directiva, dividiendo el tema en dos bloques – el primero aborda las reuniones y el segundo trata sobre el sistema de votación y orden de los trabajos. Entendemos que el Reglamento Interno de la Junta Directiva puede complementar las disposiciones estatutarias con mayor detalle en lo que se refiere al funcionamiento del órgano.

Adicionalmente, el IBGC edita regularmente otros cuadernos, manuales y cartas directrices abordando los instrumentos y aspectos por los cuales el gobierno corporativo se constituye, tales como: *Manual Práctico de Recomendaciones Estatutarias*, *Guía de Orientación para Gestión de Riesgos Corporativos*, *Guía de Orientación para el Consejo Fiscal*, *Guía de Orientación para Implementación del Portal de Gobierno*, entre otros. Se puede acceder a estas publicaciones a través de la página web del IBGC (www.ibgc.org.br) o en su sede.

3

Secretaría de la Junta Directiva

3.1. Creación y Atribuciones	16
3.2. Banco de Datos/Portal de Gobierno	16

3 **Secretaría de la Junta Directiva**

● ● ● 3.1. Creación y Atribuciones

Se recomienda la institución, realizada por la Junta Directiva, de una Secretaría para el soporte y organización de las atribuciones y actividades del órgano, así como para el control del cumplimiento de sus deliberaciones.

La Secretaría de la Junta Directiva se encargará de la elaboración y control de la documentación formal de la administración de la compañía, siendo responsable de la recopilación, formato y distribución de informaciones, actas, materiales y presentaciones de las reuniones de la Junta Directiva, inclusive del seguimiento de los proyectos y planes de la organización. La Junta Directiva y el ejecutivo principal deberán ser informados periódicamente por medio de la Secretaría de la Junta Directiva sobre el desarrollo de las actividades del órgano, siendo constantemente actualizados por la Secretaría.

Bajo la hipótesis de que no exista formalmente una Secretaría de la Junta Directiva, el presidente de la Junta Directiva podrá, por ejemplo, designar a uno de los miembros de la junta para que ejerza la secretaría en cada reunión, estableciendo una rotación entre sus miembros.

● ● ● 3.2. Banco de Datos/Portal de Gobierno

Un banco de datos electrónico podrá instalarse para viabilizar el rescate y rastreo, realizado por la Secretaría de la Junta Directiva, de todas las actividades de la Junta Directiva y de los comités, así como para acompañar las solicitudes efectuadas a la Administración y el control de cosas pendientes.

Por medio de ese monitoreo permanente, la Administración de la compañía podrá valerse de informaciones para, en un tiempo hábil, reorientar y supervisar los planeamientos anuales, los procedimientos de control y las políticas internas.

Dicho esto, quedarán los miembros de la Junta Directiva liberados para otras actividades de vital importancia para el desarrollo del buen Gobierno Corporativo y la administración de la compañía. Para este propósito, la organización podrá implementar un Portal de Gobierno con páginas exclusivas para sus miembros de la junta.

4

Orientaciones para Preparar las Reuniones

4.1. Calendario, Agenda y Duración de las Reuniones	18
4.2. Definición del Orden del Día	19
4.3. Materiales para las Reuniones	19
4.4. Comités y Comisiones	21

4 Orientaciones para Preparar las Reuniones

Para promover una mejoría continua en el trabajo desarrollado por las Juntas Directivas, se debe prestar atención preponderantemente al flujo de informaciones, manejo y enfoque de las reuniones, nivel de responsabilidad de sus integrantes, armonía interna y buena conducta individual.

Frente al creciente desarrollo y transparencia exigida por el mercado, es notoria la transición y evolución por las que vienen pasando las Juntas Directivas de las compañías, acentuándose cada vez más los compromisos, responsabilidades y riesgos de las actividades de los miembros de la junta.

● ● ● 4.1. Calendario, Agenda y Duración de las Reuniones

Al inicio de cada ejercicio, la Junta Directiva deberá definir el calendario anual de reuniones. La agenda preestablecida deberá constar, en el caso de las compañías abiertas que están en la lista en los segmentos de la B3, inclusive, sus respectivos calendarios anuales.

Las buenas prácticas de gobierno recomiendan que las reuniones sucedan, como mínimo, trimestralmente y, como máximo, mensualmente.

En caso de que sea necesario que el órgano evalúe temas específicos, que requieran una decisión inmediata, podrán convocarse reuniones extraordinarias en cualquier momento. Vale destacar, no obstante, que asuntos extraordinarios deberán ser objeto de debate de los miembros de la junta solamente cuando la ocasión lo amerite.

Las reuniones deberán contar con una duración predeterminada, de acuerdo con los temas que serán discutidos. Para estos fines, se debe informar a sus miembros, en la época de la convocatoria, un cálculo estimado de la duración de la reunión y de la presentación y debate de cada tema que esté registrado en el Orden del día.

Se recomienda, además, que las reuniones se realicen en las instalaciones operativas de la compañía, posibilitando la interacción de los miembros de la junta con el ambiente de trabajo.

● ● ● 4.2. Definición del Orden del día

Antes de realizar la convocatoria para las reuniones y para definir la pauta, el presidente de la Junta Directiva, junto con la Secretaría de este órgano, en caso de que exista, deberán evaluar la pauta de las reuniones, escuchando al ejecutivo principal y a los demás miembros de la junta. Para ese propósito, se deberán analizar las solicitudes pendientes efectuadas por los miembros de la junta y directores-ejecutivos, así como las actividades pendientes de reuniones anteriores.

Dada la amplitud de asuntos que podrán ser objeto del Orden del día, es necesario que la pauta de la reunión esté preparada e informada con, como mínimo, 7 (siete) días de anticipación a la fecha de la reunión. La antelación se hace necesaria para que las presentaciones e informaciones pertinentes puedan ser preparadas con tiempo por la Alta Dirección, atendiendo a las expectativas de sus solicitantes.

Las comunicaciones y solicitudes de los miembros de la junta, que no sean registradas en el acta de reuniones anteriores, deberán enviarse al presidente de la Junta Directiva y al ejecutivo principal de la compañía, garantizando integración, uniformidad de conocimiento, respeto y equidad.

● ● ● 4.3. Materiales para las Reuniones

Es responsabilidad de los miembros de la junta el estudio y análisis de todos los temas que les competen antes de su evaluación por parte del órgano. Este comportamiento optimiza los debates en las reuniones de la Junta Directiva y agiliza el proceso de toma de decisiones.

El presidente de la Junta Directiva y el ejecutivo principal deberán suministrar a los miembros de la junta, de forma clara y detallada, la visión de la Administración sobre cada uno de los temas que van a deliberarse, liberando el acceso a todos los documentos pertinentes a los temas que constan en las pautas de las reuniones.

El acceso a la información es necesario para garantizar equidad y transparencia en la relación entre los miembros de la junta y la Alta Dirección. Muchas compañías, en un esfuerzo por profundizar el conocimiento de los miembros de la junta y divulgar las informaciones, han desarrollado portales de gobierno exclusivos para la diseminación de informaciones para la Junta Directiva, facilitando la preparación de sus integrantes para las reuniones y posibilitando el debate enfocado y dirigido a asuntos estratégicos con muchos más fundamentos. Destacándose la importancia de la constante actualización de los miembros de la junta para el fiel desempeño de

sus funciones de monitoreo y fiscalización, por medio del conocimiento de factores-clave de la gestión de la compañía y, cuando sea necesario, de entrenamiento para nivelar el conocimiento de sus integrantes.

Si lo desean, los miembros de la junta podrán, tratándose de temas sobre los cuales no se sientan cómodos o que requieran profundizar más en algún asunto o experiencia para opinar, contratar una consultoría o asesoría externa especializada para ayudarlos en sus análisis, inclusive mediante contratación de pareceres técnicos. La remuneración de tal contratación deberá debitarse de la compañía y la Junta Directiva deberá deliberar, previamente, sobre la inclusión de ese gasto en su presupuesto, de forma que todos los miembros de la junta puedan hacer uso de esa asesoría/consultoría especializada.

Es deber del ejecutivo principal garantizar que los miembros de la junta reciban las informaciones correctas, en el momento oportuno y en el formato adecuado, para que puedan cumplir con sus responsabilidades. Se recomienda que el presidente de la Junta Directiva revise la documentación antes de que sea distribuida a los miembros de la junta.

En caso de que sean incluidas en la pauta de las reuniones temas para los cuales sea necesario un análisis previo por parte de los participantes, se recomienda la distribución de todo el material correlativo juntamente con la disponibilidad de la pauta.

En virtud de la relevancia y el carácter confidencial de los temas discutidos en sus cónclaves, los miembros de la junta y la Secretaría de la Junta Directiva son responsables por la manutención de la confidencialidad de cualquier dato o información, inclusive con relación a los materiales distribuidos o por ella producidos, además de sus respectivas copias o registros, que puedan estar incluidos en cualquier medio físico o virtual.

El presidente de la Junta Directiva y el ejecutivo principal deben incentivar la búsqueda de informaciones por medio de formas alternativas que garanticen finalidades como:

- a) Establecer procesos formales de entrega de las informaciones a los miembros de la junta, a través de cronogramas acordados entre el presidente de la Junta Directiva y el ejecutivo principal al inicio de cada año, y comunicar a la Secretaría de la Junta Directiva; y

- b) Cada miembro de la junta debe planear visitas periódicas a la compañía, libre de las pautas predeterminadas de las reuniones, las cuales pueden resultar en un seguimiento más cercano y una participación activa de los miembros de la junta.

Se destaca, no obstante, que las visitas periódicas deberán restringirse únicamente a hacer que el miembro de la junta conozca mejor los temas bajo su análisis y de documentos con relación al progreso de la gestión, respetando sus límites de actuación y no injerencia en la Administración Ejecutiva de la compañía. Es relevante recordar que una simple petición de información debe realizarse de manera que no sea interpretada como una sugerencia o instrucción por parte del miembro de la junta.

● ● ● 4.4. Comités y Comisiones

La participación activa de los miembros de la junta, sin embargo, no garantiza la gestión completa de riesgos y responsabilidades con relación a su función. En este sentido, los comités podrán ser herramientas importantes, correspondiéndole a los miembros de la junta, a su vez, verificar su actividad y eficacia. Entre los comités que pueden formarse están: de Auditoría, de Recursos Humanos/Remuneración, de Gobierno, Finanzas, Riesgos, Sostenibilidad entre otros. Se debe tener cuidado en el proceso de formación de los comités, para evitar un número excesivo o la reproducción indebida de funciones internas en la empresa, generando interferencia inoportuna en la gestión.

Se pueden formar también comisiones siempre y cuando se identifique la necesidad de estudios sobre temas específicos. Estas no necesitan ser permanentes, dejando de actuar después de concluir un determinado trabajo, y deben reportarse con la Junta Directiva o con la Alta Dirección, conforme sea el caso.

Los comités pueden estar compuestos por miembros de la junta, ejecutivos o por profesionales externos especializados, de acuerdo con cada situación. En cualquiera de los casos, se recomienda que haya por lo menos un miembro de la junta directiva participando en cada comité subordinado a la Junta, como una forma para garantizar una efectiva conexión con esta como un todo.

Comités y comisiones no deben tener poder decisivo y deberán presentar sus informes periódicamente a la Junta Directiva.

5

Estructura Recomendada para las Reuniones y Orientaciones para su Buen Desempeño



5.1. Temas Fijos o Recurrentes	24
5.2. Temas Específicos (<i>ad hoc</i>)	26
5.3. Presentación de los Tópicos	27
5.4. Votación	27
5.5. Otras Consideraciones	28

El objetivo de este capítulo es indicar directrices comportamentales y de productividad durante las reuniones de la Junta Directiva, de manera que las torne más eficientes.

La formalidad es un factor relevante para las reuniones de la Junta Directiva. No se trata de la formalidad en su aspecto negativo y restrictivo, sino, como forma de obediencia a la pauta, al comportamiento acorde con el ambiente de trabajo deseado y, finalmente, a la eficiencia que se desea del órgano principal de gestión de las compañías.

Esta formalidad recae sobre la preparación de la pauta, extendiéndose hasta el comportamiento de sus integrantes y eventuales invitados presentes en las reuniones. Tal prerrogativa, atribuida al presidente del órgano, se traduce en el mantenimiento del orden, del respeto y la atención prestada en las reuniones.

El presidente de la Junta Directiva establecerá las reglas de conducta que deberán ser observadas por los miembros de la junta durante las reuniones.

En consonancia con el precepto de la formalidad, se puede dividir la pauta en temas fijos o recurrentes que serán discutidos por los miembros de la junta al inicio de cada reunión y temas *ad hoc*, los cuales deberán estar registrados en la pauta y deberán ser informados previamente a los miembros de la junta. Vale la pena recordar que, entre esos temas existen aquellos de carácter apenas informativo o para debates y temas para toma de decisiones. Se recomienda agrupar e indicar en la propia pauta los asuntos que demandarán alguna decisión de la Junta.

La pauta de las reuniones es cerrada y el debate de otros temas que no sean los establecidos en la pauta debe evitarse, excepto en los casos en que tales temas requieren un posicionamiento inmediato del órgano. Se debe prestar atención para que los asuntos no sean discutidos más de lo necesario, extrapolando el grado de involucramiento deseado de la Junta Directiva, conforme fue previamente definido, asegurándose de que la reunión ocurra como un auténtico debate.

Se recomienda que el ejecutivo principal participe en buena parte de la reunión de la Junta Directiva, así como otros ejecutivos de la compañía, cuando se trate de asuntos de su competencia y su presencia pueda enriquecer las presentaciones y aclaraciones. Se recomienda, por lo tanto, que la reunión de la Junta Directiva esté estructurada de forma que aborde, de acuerdo con su agenda:

- Temas en los cuales la presencia del ejecutivo principal o de dirigentes de la compañía es necesaria o recomendada, los cuales denominaremos en adelante como temas fijos o recurrentes y temas *ad hoc* o específicos.

- Temas de interés particular de los miembros de la junta, para los cuales no se solicita la presencia de dirigentes de la compañía. Esos temas deben tratarse al final o, cuando una situación específica así lo demande, al comienzo de la reunión.
- Temas que requieren de toma de decisiones sin la presencia del ejecutivo principal, situación típica cuando no hay consenso entre los miembros de la junta o cuando se debate la evaluación y la remuneración del ejecutivo principal. En este caso, este debe dejar el recinto de la reunión y retornar cuando la decisión ya haya sido tomada.

● ● ● 5.1. Temas Fijos o Recurrentes

a) Aprobación del Acta de la Reunión Anterior:

En el capítulo 6 de este Cuaderno se presentan alternativas para la redacción, lectura y firma del acta. Cuando no sea posible su aprobación en el mismo día de la reunión, este ítem pasa a ser fijo en la pauta.

b) Hechos Relevantes:

No se trata de detallar temas específicos, pero sí de permitir un breve relato del presidente de la Junta Directiva o del ejecutivo principal sobre el panorama general de los negocios de la compañía, estableciendo el tono de la reunión.

c) Resultados Financieros y Seguimiento de los Principales Proyectos de la Compañía:

Respetando la premisa del IBGC de atribuir a la Junta Directiva mayor responsabilidad por el futuro de la compañía en detrimento de su pasado, la presentación de este tema debe ser breve y objetiva, siguiendo el formato predefinido por el órgano, de forma que posibilite una rápida comprensión por todos los miembros presentes. Además, los comentarios sobre datos financieros y operativos deben ser un resumen de las informaciones enviadas a los miembros de la junta, de manera previa a la realización de la reunión. Es en este momento en el que se debe también escuchar a los comités de finanzas y auditoría, si hay.

Es función de la Junta Directiva la evaluación de los resultados de la compañía y análisis de los hechos más importantes ocurridos en el período. Se trata, entonces, del ejercicio de su función fiscalizadora y de seguimiento de los actos practicados por la Alta Dirección. Para este propósito, se recomienda el ejercicio de escuchar a los miembros de la Alta Dirección responsables por la gestión del área

relacionada con cada tema que será debatido por el órgano o por los coordinadores de comités, consejos técnicos o comisiones que hayan tratado del tema.

En esta parte inicial de la reunión de la Junta Directiva es fundamental que se predetermine la duración y el formato de cada una de las presentaciones y demostraciones. Esto contribuye con que las presentaciones sean objetivas, propiciando la concentración de las personas asistentes y evitando dispersiones. Entre los diversos temas fijos o recurrentes que pueden ser presentados y debatidos en la primera parte de la reunión de la Junta Directiva se destacan:

- a) Temas Financieros:
 - Seguimiento del Desempeño Presupuestario;
 - Balance;
 - Demostración del Resultado del Ejercicio – DRE;
 - Flujo de Caja;
 - Endeudamiento;
 - Financiamientos; y
 - Márgenes.
- b) Temas Comerciales y Mercadológicos:
 - Participación de Mercado;
 - Competencia;
 - Clientes;
 - Cobros; e
 - Inventario.
- c) Temas Operativos:
 - Volumen y Costo de Producción;
 - Productividad;
 - Cartera de Pedidos;
 - Inversiones; y
 - Aspectos Específicos de la Actividad de la Compañía.
- d) Temas Referentes a la Implementación de la Estrategia:
 - Seguimiento de los Planes Estratégicos de Acción; y
 - Evaluación Periódica de Adecuaciones.

e) Temas Estructurales:

- Implementación de las Políticas de Recursos Humanos;
- Remuneración y nómina;
- Evaluación de los Controles Internos; y
- Análisis de Riesgos de Negocio.

Son, por lo tanto, indicadores, parámetros y datos presentes en todas las organizaciones que permiten el seguimiento de la evolución de los negocios de forma objetiva y sistemática en cada reunión.

● ● ● 5.2. Temas Específicos (*ad hoc*)

En esta parte de la reunión, los miembros de la Junta Directiva ejercen de forma más clara su principal misión: proteger y valorar el patrimonio de la compañía y maximizar el retorno de la inversión. Cada miembro de la junta, que conozca los valores de la organización, propósito y creencias de sus accionistas, deberá usar su experiencia personal y profesional para evaluar las propuestas que sean, eventualmente, realizadas por el ejecutivo principal o para orientarlo en el manejo de los negocios. No se trata del seguimiento y certificación de los hechos ocurridos y datos financieros, pero sí de las definiciones y orientaciones sobre el futuro.

a) Proyectos y Planes Anuales en Marcha:

Una vez definidos, en conjunto con la Alta Dirección, cuáles aspectos de los proyectos y planes anuales aprobados y en marcha deberán presentarse para el proceso de análisis de la Junta Directiva, estos serán incluidos en la lista de cosas pendientes y solicitudes de la Secretaría de la Junta Directiva y, en su ausencia, en la lista del propio presidente de la Junta Directiva, siendo monitoreados hasta la próxima reunión en la cual una presentación de progreso y resultados sea objeto de evaluación por parte del órgano.

b) Proyectos y Planes Anuales para Aprobación:

La Junta Directiva y la Alta Dirección deberán establecer los aspectos de los proyectos y planes anuales pendientes de aprobación que deberán presentarse en las reuniones para la evaluación del órgano, que posteriormente deberán estar registrados en la lista de ítems pendientes de deliberación, siendo de responsabilidad de la Secretaría de la Junta Directiva o del presidente de la Junta Directiva, conforme sea el caso, el envío de todo el material necesario para el análisis de los miembros de la junta, de forma correcta y dentro del plazo acordado, posibilitando su preparación para la reunión.

c) Estrategia y Presupuesto:

Debido a la creciente relevancia de los aspectos relacionados con la estrategia y el presupuesto corporativo en el ámbito de las responsabilidades de la Junta Directiva, es válido plantear aquí consideraciones específicas sobre el asunto.

Una de las principales responsabilidades de la Junta Directiva es el direccionamiento estratégico de la compañía, el cual será la base para que se desarrolle el plan de acción estratégico y el presupuesto anual y plurianual.

El presupuesto, a su vez, es el instrumento de referencia para fijar las metas que tienen como objetivo la maximización de los resultados de la organización, tornándose un compromiso asumido entre la Junta Directiva y la Alta Dirección, con la participación de los gestores. Es también un instrumento de negociación, una vez que sea utilizado para fijar bonos para el cuerpo ejecutivo de la compañía.

Las presentaciones y debates de esos temas pueden demandar más tiempo que otros y requieren atención especial por parte de la Junta Directiva, que debe, inclusive, programar reuniones específicas para tratar exclusivamente sobre el proceso de definición y aprobación de la estrategia y del presupuesto corporativo.

● ● ● 5.3. Presentación de los Tópicos

Se recomienda que los tópicos específicos sean presentados por el director del área con la presencia del ejecutivo principal. Esta práctica tiene como ventaja que permite que se realice una evaluación periódica de los directores por parte de los miembros de la junta, que tienen en esta actividad una de sus competencias y deberes, y verificar la cohesión e interacción de la Alta Dirección con su ejecutivo principal.

Es importante que los miembros de la junta no se manifiesten sobre las orientaciones, críticas y/o elogios hasta el final de cada presentación. Pueden y deben hacer preguntas, observando la formalidad y el respeto intrínsecos de la reunión.

● ● ● 5.4. Votación

Al final de cada tópico, y tratándose de un asunto para toma de decisiones, el presidente de la Junta Directiva deberá dar inicio al proceso de formación de la decisión, siendo que el resultado debe estar registrado en el acta. Cuando no se llega a un consenso, se procederá a votación sin la presencia del ejecutivo principal. Con el objetivo de mantener la imagen de cohesión de la Junta, delante de los ejecutivos y demás profesionales de la empresa, y a no ser que haya una solicitud contraria hecha

por uno o más miembros de la junta, el registro de las decisiones en las actas debe evitar individualizar los votos.

Finalmente, se recomienda que los temas relevantes y urgentes tengan prioridad en la pauta, garantizando que sean examinados, debatidos y votados en la reunión.

La pauta de la reunión debe, preferentemente, establecer el tiempo que se debe dedicar a cada tema. En términos generales, se recomienda que una Junta Directiva eficaz distribuya el tiempo de la reunión de la siguiente forma:

- a) 10-20% para discutir sobre los resultados (pasado);
- b) 20-40% para debatir sobre la operación (presente); y
- c) 40-70% para hablar sobre estrategias (futuro).

Evaluaciones del cuadro económico y político-financiero podrán constar en la agenda de la reunión, pero su tiempo debe ser limitado. En las reuniones específicas de planificación estratégica, cuando se discute sobre el futuro, un tiempo mayor podrá ponerse a disposición para esa prospección y debate sobre variables que pueden afectar el futuro de la compañía.

En situaciones específicas, como en el caso de crisis, por ejemplo, la reunión de la Junta Directiva podrá atribuir más tiempo para el debate y la toma de decisiones sobre temas corrientes y de relevancia para la perennidad de la organización en dado momento.

● ● ● 5.5. Otras Consideraciones

No son raras las veces en que durante la reunión surgen asuntos con relación a los intereses de los accionistas, principalmente en compañías familiares de capital cerrado, que representan gran parte de la actividad económica actual del País. Es responsabilidad del presidente de la Junta Directiva, en esta hipótesis, cohibir el debate de esos temas en el foro, preservando la segregación entre la Administración/ Gestión de la compañía y su control accionista/ propiedad.

Como fue mencionado al inicio de este capítulo, por cuidar de la orientación general de los negocios de la compañía, se recomienda la presencia en las reuniones de su ejecutivo principal, excepto cuando se trate de temas particulares a la Junta Directiva o de la evaluación de desempeño de la Alta Dirección y/o su remuneración.

Por último, en los últimos instantes de la reunión, el secretario deberá leer la pre-acta, indicando los temas abordados y las decisiones tomadas por los presentes,

permitiendo que, inmediatamente después de su cierre, el ejecutivo principal de la compañía pueda comenzar las acciones necesarias para la implementación de las decisiones antes, incluso, de la publicación y aprobación oficial del acta.

En este sentido, la Junta Directiva debe promover reuniones dotadas de la formalidad, objetividad y orientaciones necesarias para la continuidad y crecimiento de la compañía, sin dejar espacio para reuniones meramente reglamentarias donde las preferencias e intereses personales dominan la escena, y se debe evitar, además, que las reuniones de la Junta Directiva se restrinjan apenas a comentarios sobre la situación política y económica del País.

6

Seguimiento de las Reuniones Después de su Finalización



6.1. Acta de la Reunión	31
6.2. Cosas Pendientes y Nuevas Solicitudes	32
6.3. Actas de las Reuniones de los Comités	32

Después de finalizar la reunión y hasta que suceda la próxima, la Junta Directiva deberá, a través de su presidente o secretario, proveer y monitorear las siguientes actividades prácticas:

● ● ● 6.1. Acta de la Reunión

Las actas de la Junta Directiva deberán contar con un lenguaje y formato simple y objetivo, registrando los principales temas y debates tratados, las deliberaciones tomadas, el estado de eventuales cosas pendientes existentes y nuevas solicitudes efectuadas a la Junta Directiva y a la Alta Dirección. Al presidente de la Junta Directiva le incumbe realizar el relato para que el secretario haga la debida transcripción en acta. Lo que debe constar en el acta es la esencia de lo que fue debatido y las decisiones tomadas y no todo lo que fue hablado durante la reunión.

Existen las siguientes alternativas para la redacción, lectura y firma del acta:

- 1 – Lectura del acta resumida al final de la reunión, con la rúbrica de los miembros de la junta. El acta completa es enviada, posteriormente, a los miembros de la junta y firmada en la siguiente reunión.
- 2 – Lectura de cada deliberación inmediatamente después del recuento de votos, permitiendo que el acta esté lista para la firma cuando se acabe la reunión, se procede a la lectura y firma del acta completa al final de la reunión.
- 3 – Lectura y firma del acta al inicio de la reunión posterior, lo que deberá, en este caso, constar como uno de los ítems de la pauta de esa reunión. Se recomienda que, en caso de que se determine la firma del acta en la próxima reunión, los miembros de la junta deben tomar nota de las definiciones, solicitudes y deliberaciones que ocurrieron durante la reunión, de forma que puedan hacer una verificación cuando sea la lectura del acta en la reunión siguiente, viabilizando con esto una mayor agilidad para firmar, expresión de concordancia o solicitud de rectificaciones en el texto.

El acta preferiblemente debe ser redactada durante la reunión y firmada por todos los presentes al final. Cuando eso, no obstante, no sea posible, deberá ser enviada a los miembros de la junta para que opinen. De esta forma, en la reunión siguiente, cuando el presidente efectúe la lectura para su aprobación, esta ya tendrá los eventuales comentarios y sugerencias de los miembros de la junta que se manifiesten, habiendo sido todo el proceso conducido con total transparencia. En

caso de que un miembro de la junta sugiera algún ajuste en el acta, todos los demás miembros de la junta deben manifestarse al respecto y la versión final tiene que ser aprobada por todos.

● ● ● 6.2. Cosas Pendientes y Nuevas Solicitudes

La Secretaría de la Junta Directiva ayuda al presidente del órgano en el monitoreo de las solicitudes efectuadas por miembros de la junta, tanto en reuniones como fuera de ellas. De esta forma, el acta deberá contener campos propios para (i) cosas pendientes referentes a las solicitudes pasadas y que aún no fueron atendidas; y (ii) nuevas solicitudes efectuadas en la propia reunión o recibidas entre reuniones. Las actividades de esos campos deberán ser recordadas en cada reunión nueva.

Tanto las cosas pendientes como las nuevas solicitudes podrán constar en un cuadro indicativo al final del acta, después las deliberaciones del día, con la indicación de la persona o área de la empresa para la cual tal solicitud fue dirigida y el plazo estimado para su presentación al órgano.

● ● ● 6.3. Actas de las Reuniones de los Comités

Con la intención de crear un sistema organizado de gobierno corporativo, donde los órganos de la Administración actúan en un flujo constante de actividades, la Junta Directiva será siempre informada y recibirá una copia de las reuniones de cada uno de sus comités. La Secretaría de la Junta Directiva o su presidente tendrán la responsabilidad de coordinar esta actividad.

7

Evaluación y Composición de la Junta Directiva



Se recomienda que se realicen evaluaciones formales de desempeño de la Junta Directiva y de los miembros de la junta, para identificar las principales carencias en la actuación de ambos. Las reuniones pueden tornarse más o menos productivas y eficientes, de acuerdo con el grado de adecuación de los miembros de la junta al perfil de la compañía. En este sentido, se debe prestar especial atención a sus cuestionamientos sobre la organización, su gestión y sus negocios, la preparación de los miembros de la junta para las reuniones y los comportamientos individuales deseados, antes, durante y después de las reuniones.

8

Postura Deseada para un Miembro de la Junta



8.1. Interacción con la Alta Dirección	35
8.2. Discusiones Estratégicas vs. Detalles Operativos	35
8.3. Posturas y Conductas Esperadas	35

● ● ● 8.1. Interacción con la Alta Dirección

Los miembros de la junta necesitan conocer las actividades y principios sustentados por la Alta Dirección. Una buena relación entre la Junta Directiva y la Alta Dirección es una premisa para el mantenimiento del flujo eficiente de informaciones entre los órganos de la Administración de la compañía.

● ● ● 8.2. Discusiones Estratégicas vs. Detalles Operativos

Los miembros de la junta deben enfocar la obtención de información y el debate de temas primordialmente estratégicos y no operativos. No les compete a los miembros de la junta involucrarse con la gestión operacional de la compañía.

● ● ● 8.3. Posturas y Conductas Esperadas

- a) Es deber fiduciario del miembro de la junta defender los intereses de la compañía en detrimento de los intereses propios o del accionista que lo indicó, siempre con discreción en la forma para tratar los asuntos corporativos;
- b) Preparación adecuada para las reuniones (tiempo adecuado para dedicarse a la compañía);
- c) Asiduidad de participación en las reuniones;
- d) Participación presencial, con el uso de tele o videoconferencia solamente en casos excepcionales;
- e) Puntualidad para asistir a las reuniones;
- f) Compromiso con resultados (generación de riqueza y retorno);
- g) Decisiones fundamentadas y propuestas eficaces;
- h) Cuestionamientos productivos (enfocados en cuestiones que agregan valor);
- i) Redes de relaciones externas (apertura de puertas para la negociación, teniendo como premisa básica los intereses legítimos de la compañía); e
- j) Integridad personal (historia de vida y postura ética; rectitud como patrón de referencia):
 - saber escuchar e interactuar,
 - imparcialidad
 - sentido de justicia,
 - equidistancia con relación a las partes involucradas,
 - independencia para proponer, cuestionar y decidir y
 - ausencia de conflictos de interés.

9

Principales Preguntas a Efectuarse/Respondidas por la Junta Directiva



9.1. Principios del Buen Gobierno Corporativo	38
9.2. Alcance del Papel y Autoridad de la Junta Directiva	38
9.3. Orientación, Integración y Desarrollo de los Miembros de la Junta	39
9.4. Conocimiento de la Cultura, del Negocio y de las Operaciones de la Compañía	39
9.5. Visión y Estrategia	40
9.6. Planificación y Presupuesto	41
9.7. Agenda e Informaciones para Reuniones de la Junta Directiva	41
9.8. Liderazgo y Manejo de Reuniones de la Junta Directiva	42
9.9. Seguimiento del Desempeño de la Compañía	42
9.10. Gestión del Capital Humano	43
9.11. Gestión Financiera	43
9.12. Gestión de Riesgos y Crisis	43
9.13. Comités de la Junta Directiva	44
9.14. Relación con el Consejo Fiscal	44
9.15. Relación con el Cuerpo Ejecutivo	44
9.16. Evaluación del Ejecutivo principal y de la Alta Dirección	45
9.17. Planificación de Sucesión	45
9.18. Evaluación de la Junta Directiva	45

Este capítulo presenta un conjunto de preguntas que la Junta Directiva debe considerar frecuentemente para calcular su grado de involucramiento y compromiso con sus responsabilidades delante de los accionistas y la compañía. Las preguntas presentadas a continuación no son exhaustivas y periódicamente deben ser revisadas por los miembros de la junta, adecuándolas a la realidad de la compañía y complementándolas conforme sea necesario. Las preguntas abordadas a continuación hacen referencia a:

1. Principios del Buen Gobierno Corporativo;
2. Alcance del Papel y Autoridad de la Junta Directiva;
3. Orientación, Integración y Desarrollo de los Miembros de la junta;
4. Conocimiento de la Cultura, del Negocio y de las Operaciones de la Compañía;
5. Visión y Estrategia;
6. Planificación y Presupuesto;
7. Agenda e Informaciones para Reuniones de la Junta Directiva;
8. Liderazgo y Manejo de Reuniones de la Junta Directiva;
9. Seguimiento de Desempeño de la Compañía;
10. Gestión del Capital Humano;
11. Gestión Financiera;
12. Gestión de Riesgos y Crisis;
13. Comités de la Junta Directiva;
14. Relación con el Consejo Fiscal;
15. Relación con el Cuerpo ejecutivo;
16. Evaluación del Ejecutivo principal y de la Alta Dirección;
17. Planificación de Sucesión; y
18. Evaluación de la Junta Directiva

● ● ● 9.1. Principios del Buen Gobierno Corporativo

- ¿Los miembros de la junta entienden y se comprometen con los principios del buen Gobierno Corporativo: equidad, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad corporativa?
- ¿Estos principios están permeados por toda la compañía?
- La Junta Directiva conoce en profundidad y actúa en conformidad con:
 - ¿Estatuto Social, Acuerdo de Accionistas y su Reglamento Interno?
 - ¿La Ley de las S.A. y el Código Civil?
 - ¿Legislación específica del sector en el cual actúa la compañía?
 - ¿En el caso de las compañías abiertas, las reglamentaciones de la Comisión de Valores Mobiliarios – CVM?
 - ¿En el caso de compañías con ADRs, la Ley Sarbanes-Oxley?
- ¿Existe un proceso de comunicación eficiente con los accionistas?
- ¿Los accionistas, empleados, clientes y la comunidad involucrada con la compañía reciben un trato adecuado?
- ¿La Alta Dirección también entiende y está comprometida con los aspectos inherentes al buen Gobierno Corporativo?

● ● ● 9.2. Alcance del Papel y Autoridad de la Junta Directiva

- ¿Existe un Reglamento Interno de la Junta Directiva?
- ¿El papel, las atribuciones y el alcance de la autoridad de la Junta Directiva se encuentran bien definidos y divulgados en el ámbito interno corporativo?
- ¿El papel de la Junta Directiva debe aumentarse o reducirse? ¿Cómo?
- ¿Los temas que deben ser discutidos y revisados en bases regulares y periódicas están identificados, priorizados y agendados?
- ¿Son identificadas, periódicamente, las informaciones (internas y externas) que la Junta Directiva necesita para sus reflexiones y toma de decisiones?

- ¿La división de responsabilidades entre la Alta Dirección y la Junta Directiva es adecuada y clara?
- ¿La Junta Directiva respeta los límites de sus atribuciones, delegando los asuntos operativos de la compañía a la gestión ejecutiva?
- ¿Se busca ayuda externa especializada cuando el asunto tratado sobrepasa la competencia y conocimientos de los miembros de la junta?

● ● ● 9.3. Orientación, Integración y Desarrollo de los Miembros de la junta

- ¿Los nuevos miembros de la junta reciben informaciones adecuadas referentes a la compañía y a la Junta Directiva?
- ¿La Junta Directiva definió y comunicó sus expectativas referentes a cada miembro?
- ¿Los miembros de la junta tienen la oportunidad de encontrarse con el ejecutivo principal de la compañía en bases regulares?
- ¿Los miembros de la junta reciben orientación periódica con relación a asuntos de Gobierno Corporativo?
- ¿Los miembros de la junta reciben educación continuada sobre temas que afectan a la compañía?

● ● ● 9.4. Conocimiento de la Cultura, del Negocio y de las Operaciones de la Compañía

- ¿Los miembros de la junta poseen los conocimientos necesarios sobre la compañía y los temas que esta enfrenta?
- ¿Los nuevos miembros de la junta tienen clara la misión, la visión, los valores y la cultura de la compañía?
- ¿Los miembros de la junta entienden los factores de éxito intangibles, como marca, capital humano, reputación e imagen?
- ¿El negocio de la compañía y su operación están bien comprendidos? ¿Están claros los objetivos y factores de éxito de los negocios?
- ¿La cadena de valor y los procesos de negocios de la compañía están debidamente comprendidos por los miembros de la junta?
- ¿La fase del ciclo de vida de la compañía fue identificada y fueron señaladas eventuales “patologías” en su evolución?

- ¿Existe un conocimiento adecuado sobre el mercado en el cual actúa la compañía, su principal competencia y sus movimientos?
- ¿Las necesidades de los principales clientes de la compañía son conocidas?
- ¿Está bien comprendido el posicionamiento competitivo de los productos y servicios de la compañía?

● ● ● 9.5. Visión y Estrategia

- ¿Cómo participa la Junta Directiva en el proceso de formulación de la visión y de la estrategia de la compañía? ¿Tiene una participación activa en ese proceso?
- ¿Las expectativas, intereses e influencia de los accionistas y demás partes interesadas son conocidos y tenidos en cuenta en la formulación de la visión y en la toma de decisiones estratégicas?
- ¿Temas de naturaleza económica y político-financiera se están considerando en la definición de la visión y de la estrategia?
- ¿Se dedica tiempo suficiente para analizar y discutir la estrategia y los objetivos a largo plazo de la compañía?
- ¿La Junta Directiva sabe identificar, entre los ítems a continuación, cuáles son los que pueden crear un valor mayor para los accionistas?
 - Mayor eficiencia de procesos y recursos; y/o
 - Mayor enfoque en los resultados; y/o
 - Reducción de riesgos; y/o
 - Mejor planificación estratégica y ejecución de las acciones ejecutivas; y/o
 - Mayor generación de valor a través de alianzas estratégicas, joint ventures o, inclusive, la venta de la compañía.
- ¿En el caso de fusiones y adquisiciones, la Junta Directiva es capaz de afirmar si el proyecto (estrategia y estructura de adquisición) está en consonancia con la planificación estratégica de la compañía? ¿Y de verificar si el plan de negocios y las proyecciones son realistas/adecuados?
 - ¿Cuál es el valor agregado del negocio y cómo ese valor será capturado y optimizado?

- ¿Cuáles son los factores de riesgos del negocio y del ambiente macro-económico?
- ¿Qué garantías fueron obtenidas?

● ● ● 9.6. Planificación y Presupuesto

- ¿Cómo la Junta Directiva está involucrándose en el proceso de formulación y aprobación de la planificación estratégica empresarial, del presupuesto corporativo y del plan de acción para la implementación?
- ¿Existe un conocimiento por parte de los miembros de la junta sobre los temas tratados en el plan estratégico?
- ¿Existe interacción de los miembros de la junta con la Alta Dirección durante ese proceso?
- ¿El plan estratégico y el plan de acción están en consonancia con la visión y la estrategia previamente aprobadas por la Junta Directiva?
- ¿Los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico están siendo considerados y balanceados?
- ¿Fueron desarrollados indicadores de desempeño, cuantitativos y cualitativos para el seguimiento de la ejecución del plan estratégico?
- ¿El presupuesto corresponde a las necesidades para la implementación y alcance de los objetivos del plan? ¿Este fue debidamente presentado y debatido con la Junta Directiva?
- ¿Existe un proceso formal desarrollado para el seguimiento del desempeño presupuestario?
- ¿Los recursos financieros para el capital de giro e inversiones, propios o levantados junto a fuentes de financiamiento, necesarios para la ejecución del plan estratégico están registrados en el presupuesto?

● ● ● 9.7. Agenda e Informaciones para las Reuniones de la Junta Directiva

- ¿El proceso de definición de la agenda permite que todos los temas relevantes sean abordados?
- ¿Los miembros de la junta contribuyen con la definición de la agenda?
- ¿La agenda se comunica con antelación suficiente para que todos los temas relevantes puedan ser estudiados y debatidos?

- ¿La calidad, cantidad y antelación de las informaciones, suministradas a los miembros de la junta, son adecuadas?
- ¿Cómo pueden mejorarse las informaciones suministradas a los miembros de la junta en términos de presentación, tiempo, contenido, nivel de detalle y enfoque?

● ● ● 9.8. Liderazgo y Manejo de Reuniones de la Junta Directiva

- ¿El liderazgo de la Junta Directiva es diferente/distinto del liderazgo de la Alta Dirección?
- ¿Qué tan efectivo es el liderazgo de la Junta Directiva, en lo que respecta al propio órgano y a los diferentes comités?
- ¿Cuánto tiempo dedican a asuntos estratégicos y operativos? ¿Cuánto tiempo dedican a la revisión de resultados pasados versus las tendencias y perspectivas futuras?
- ¿Los miembros de la junta se preparan adecuadamente para las reuniones?
- ¿La frecuencia de las reuniones es adecuada?
- ¿El ejecutivo principal y los directores participan en las reuniones de la Junta Directiva en las partes referentes a temas de su responsabilidad o conocimiento?
- ¿Cómo pueden perfeccionarse las reuniones de la Junta Directiva en términos de frecuencia, duración, contenido, logística y temas?

● ● ● 9.9. Seguimiento del Desempeño de la Compañía

- ¿Fueron desarrolladas métricas de desempeño referentes a las necesidades específicas de la compañía (incluyendo la comparación con otras compañías similares)?
- ¿Existe un conocimiento adecuado sobre la aplicación de herramientas de medición de resultados como Balanced Scorecard, Beyond Budget, Economic Value Added – EVA, entre otras?
- ¿Se realiza un seguimiento sistemático de la implementación de las acciones referentes al plan estratégico?
- ¿La Junta Directiva supervisa los desempeños operativos y financieros de forma efectiva, así como la integridad de los procesos de controles internos de la compañía?

● ● ● 9.10. Gestión del Capital Humano

- ¿La Junta Directiva revisa periódicamente la estructura organizacional, el desempeño de los ejecutivos, la política de recursos humanos y analiza la necesidad de eventuales cambios en el futuro?
- ¿Los programas de entrenamiento y desarrollo son capaces de desarrollar los recursos humanos necesarios para el futuro, inclusive de sucesores?
- ¿La compañía posee en cantidad y calidad todos los recursos humanos que serán necesarios para implementar el plan estratégico?
- ¿Las demandas de recursos humanos pueden ser suplidas internamente o deberán ser complementadas con personal reclutado externamente?
- ¿Los programas de remuneración, entrenamiento y desarrollo son capaces de atraer y retener talentos?

● ● ● 9.11. Gestión Financiera

- ¿Cuál es la mejor estructura de capital para la compañía? ¿Cuál es el máximo apalancamiento permitido/deseado?
- ¿Cuál es la estructura de obtención y aplicación de recursos financieros utilizada para maximizar la creación de valor para los accionistas?
- ¿Dónde se deben buscar fuentes de recursos – internas o externas? ¿Qué herramientas se deben utilizar para obtener financiamientos externos: apertura de capital, private equity, emisión de debentures/obligaciones, financiamientos bancarios, negociación con proveedores, incentivos gubernamentales, entre otras?

● ● ● 9.12. Gestión de Riesgos y Crisis

- ¿Fueron desarrollados mecanismos para identificar las áreas con riesgo o potencial de problema de desempeño antes del surgimiento de crisis?
- ¿Los miembros de la junta conocen las variables que influyen el desempeño de la compañía y los respectivos riesgos implicados?
- ¿La Junta Directiva posee conocimiento suficiente sobre controles internos para enfocar su trabajo en las áreas que merecen más atención, determinar la extensión y profundidad de análisis que se hagan necesarias y evaluar la probabilidad de fallas en el sistema?

- ¿La Junta Directiva es capaz de definir cuál es el grado de riesgo al cual puede someterse la compañía?
- ¿El análisis de riesgos está incluido en el proceso de formulación de la estrategia?

● ● ● 9.13. Comités de la Junta Directiva

- ¿Son evaluadas periódicamente las necesidades de instalación y operación de comités de la Junta Directiva?
- ¿Los comités instalados poseen una composición adecuada?
- ¿Se encuentran bien definidas las reglas de funcionamiento de cada comité?
- ¿La Junta Directiva recibe informaciones periódicas con el desglose de detalles adecuado para el seguimiento de las actividades de los comités y evaluación de sus desempeños?

● ● ● 9.14. Relación con el Consejo Fiscal

- ¿Existe una comunicación adecuada entre la Junta Directiva y el Consejo Fiscal?
- ¿Los miembros de la junta interactúan con los miembros del Consejo Fiscal para el esclarecimiento de dudas presentadas por ellos?
- ¿Son realizados contactos entre los órganos con la intervención del presidente de la Junta Directiva?

● ● ● 9.15. Relación con el Cuerpo ejecutivo

- ¿Existe una relación adecuada entre los miembros de la junta y los miembros de la Alta Dirección?
- ¿Los miembros de la junta tienen la posibilidad de interactuar con los directores para el esclarecimiento de dudas y la obtención de información que estén necesitando? ¿Son realizados contactos con la intervención o conocimiento del presidente de la Junta Directiva?
- ¿El ejecutivo principal está informado de los contactos entre La Junta Directiva y miembros de la Alta Dirección y de lo que fue tratado?
- ¿La Junta Directiva, efectivamente, gestiona la conducta del cuerpo ejecutivo de la compañía?

- ¿Los miembros de la junta se abstienen de ingerir en la gestión operacional de la compañía?
- ¿Los directores y el ejecutivo principal trabajan, de hecho, para crear una cultura que incentive discusiones abiertas y francas?

● ● ● 9.16. Evaluación del Ejecutivo principal y de la Alta Dirección

- ¿Existe una evaluación periódica y eficaz de los directores?
- ¿La remuneración de los directores genera incentivos para el máximo desempeño sin poner en riesgo a la compañía? ¿Está estructurada para alinear los intereses de los directores a los de la compañía a largo plazo?
- ¿Existen políticas claras y programas en vigor para el incentivo de compra de acciones por directores a corto y largo plazo?
- ¿La Junta Directiva se certifica de que los directores están alcanzando los patrones y las expectativas establecidos?
- ¿La Junta Directiva evalúa periódicamente el desempeño del ejecutivo principal? ¿Y el desempeño de la compañía?
- ¿El CEO evalúa periódicamente a sus directores y comparte esa evaluación con la Junta Directiva? ¿Y con el Comité de Remuneración o de Recursos Humanos, en caso de que exista?

● ● ● 9.17. Planificación de sucesión

- ¿Existe una política de planificación de sucesión corporativa en vigor?
- ¿Existe una planificación de sucesión específica para el ejecutivo principal?
- ¿La Junta Directiva tiene contacto con otros dirigentes de la compañía y analiza periódicamente sus potenciales como posibles sucesores?

● ● ● 9.18. Evaluación de la Junta Directiva

- ¿Los principios del buen Gobierno Corporativo son observados por La Junta Directiva, por la Alta Dirección y por los dirigentes de la compañía?
- ¿La Junta Directiva es eficaz como un equipo?
- ¿La Junta Directiva provee un direccionamiento claro para la compañía y aporta sugerencias sabias?

- ¿Los debates durante las reuniones están enfocados en temas apropiados?
- ¿La Junta Directiva lanza desafíos de forma oportuna a la Alta Dirección?
- ¿La Junta Directiva alcanza lo mejor de su desempeño, individual y colectivo?
- ¿La Junta Directiva está comprometida con el mejoramiento continuo de su desempeño? ¿Son evaluadas otras Juntas Directivas que tienen un buen desempeño y se verifica cómo se puede aprender con ellas?
- ¿Existe un incentivo a la libre expresión de opiniones? ¿Los miembros de la junta han mostrado independencia en la toma de decisiones?
- ¿De qué manera los métodos de evaluación de la Junta Directiva pueden mejorar?

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 referencias en el mundo sobre 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, para una mejor sociedad.

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - Brooklin Novo
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3185.4200



IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Cuaderno de Buenas Prácticas para Reuniones de la Junta Directiva

Cuadernos de Gobierno Corporativo



Apoyo:

Algar

BM&A
BARBOSA, MUSSNICH & ARAGÃO

[B]³ BRASIL
BOLSA
BALCÃO

Grendene

KPMG

ICV

Governança Corporativa

Colaboración:

BID | Invest