



IGCP

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

Guía de

BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EMPRESAS REGULADAS Y GRANDES EMPRESAS NO REGULADAS

2024

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO – PANAMÁ

Por favor cite esta publicación de la siguiente manera:

IGCP 2024 Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo – Empresas Reguladas y Grandes Empresas No Reguladas - Panamá. www.igc-panama.org

El material de esta obra está protegido por derechos intelectuales (copyright). Copiar y/o transmitir esta obra en parte o en su totalidad podría constituir una violación de la ley aplicable. El IGCP alienta la diseminación de esta publicación y por la presente otorga permiso al usuario de esta obra para copiar partes de ella para su uso personal y no comercial, sin ningún derecho a revender, redistribuir o crear obras derivadas de ella. Toda otra copia o uso de esta obra requiere el permiso expreso del IGCP por escrito.

CRÉDITOS

JUNTA DIRECTIVA

Marta Cristina Lasso	Presidente
Temistoclés Rosas	Vicepresidente
Daniel Oblitas	Tesorero
Geasmine Quezada	Sub Tesorero
Jorge Luis Real	Fiscal
Rubis Rodríguez	Secretaria
Marisol Sierra	Sub Secretaria

COMITÉ DE GUÍAS

Irvin A. Halman, Presidente
Marcelo Deschamps d'Alvarenga
Juan Pablo Fábrega Polleri
Daniel Kuzniecky
Marisol Sierra

DIRECTORA ADJUNTA A PRESIDENCIA

Eloina de Díaz Del Castillo

AGRADECIMIENTOS

Se hace un reconocimiento a la iniciativa de la presidente Marta Cristina Lasso, quien impulsó y motivó la formación del comité encargado del desarrollo de la **Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo** en sus distintas versiones y a los miembros de la Junta Directiva sin cuyo apoyo incondicional en asumir este gran reto que nos coloca a nivel del resto de las organizaciones internacionales.

Se agradece muy especialmente el trabajo realizado por los integrantes del Comité quienes estuvieron a cargo de la revisión y desarrollo de la Guía en esta versión para Empresas reguladas y grandes empresas no-reguladas.

El resultado de esta edición llevó meses de trabajo, siendo un compendio de una revisión crítica y cuidadosa del anterior documento publicado por el IGCP en el 2010 en conjunto con la revisión de las mejores prácticas publicadas en septiembre de 2023 por la OCDE,, orientada a la creación de una serie de guías para atender las distintas categorías de organizaciones, que reúna los principios orientadores y prácticas de Gobierno Corporativo actualizados a la realidad y a los estándares de hoy día, como referente para las empresas y entidades de los principales sectores de la economía, las cuales incluyen las nuevas y relevantes exigencias de sostenibilidad, protección ambiental y desarrollo social que deben ser atendidas.

ÍNDICE

Créditos.....	3
Agradecimientos.....	4
Índice.....	5
Introducción.....	6
I. Antecedentes.....	7
II. Implementación del Gobierno Corporativo.....	10
III. Principios Básicos de Gobierno Corporativo.....	12
IV. Derechos de los propietarios.....	15
V. Asamblea de Accionistas.....	18
VI. Junta Directiva.....	27
VII. Comités de Junta Directiva.....	42
VIII. Gestión de la administración a la Alta Gerencia.....	49
IX. Arquitectura de control.....	53
X. Códigos de Ética y Conducta.....	64
XI. Atención a los principios ambientales, sociales y de gobernanza ASG.....	73
XII. Recomendaciones finales.....	79

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Gobierno Corporativo - Panamá (IGC - Panamá), como organización sin fines de lucro, dedicada exclusivamente a la promoción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Panamá, contribuye con esta Guía como instrumento que aporta hacia el desarrollo de la inversión y la confianza que debe prevalecer para su crecimiento.

El Gobierno Corporativo en una empresa, es el conjunto de principios, normas, conductas, 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 accionistas y para la sociedad en general. Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo buscan alinear las relaciones entre los accionistas, la junta directiva y la gerencia de la empresa para el logro de sus objetivos societarios.

Esta Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para empresas reguladas y grandes empresas no-reguladas, es un valioso instrumento de consulta y referencia para las empresas de diferentes sectores, así como para sus asesores, cuyo objetivo es el de promover las mejores prácticas sobre gobernanza en las empresas a fin de generar valor y sostenibilidad, tanto para las empresas y sus accionistas, como para sus inversionistas y demás partes interesadas.”

Esta ambiciosa revisión de la anterior edición del 2010 que estaba dirigida principalmente a medianas empresas y familiares, ha sido desarrollada contemplando las necesidades específicas del segmento de las grandes empresas reguladas y no-reguladas. La Guía actualiza con mayor profundidad sus distintas secciones e incorpora lo más relevante de los estándares y tendencias en materia del Gobierno Corporativo para este segmento. La Guía ha sido redactada tomando valiosos ejemplos de documentos similares y experiencias de otros países y de organismos internacionales, adaptando éstos a las circunstancias locales, tales como resueltos emitidos por los agentes reguladores de actividades económicas, incluyendo aspectos como los impactos de una empresa en la economía, la sociedad y el medio ambiente.

I. ANTECEDENTES

Un buen Gobierno Corporativo logra alinear las decisiones tomadas dentro de la empresa con los objetivos de ésta y sus propietarios, lleva a la empresa hacia la supervivencia a largo plazo y a la creación de valor sostenible para los propietarios y para otras partes interesadas.

En la adopción de las buenas prácticas se mantienen los principios fundamentales de transparencia, equidad, responsabilidad personal y responsabilidad corporativa con lo que se armonizan las relaciones entre los diferentes actores para proteger a la empresa, a los inversionistas y de modo proactivo a todas las partes interesadas.

Uno de los pilares del Gobierno Corporativo es que los propietarios cuenten con una amplia comprensión de la estructura y mecanismos que hacen eficaz su ejecución dentro de la empresa.

Por la variedad de categorías, actividades y sectores en los que participan las empresas, en especial las empresas reguladas, y en atención a las características que les son propias, se debe establecer cuales prácticas son aplicables y el nivel de rigurosidad que debe implementarse según la normativa establecida por sus reguladores.

Las recomendaciones contenidas en el presente documento pueden adoptarse paulatinamente según la normativa aplicable, relevancia, evolución, dimensión y complejidad de la empresa.

Si una empresa ha decidido utilizar esta Guía como fuente de prácticas para su Gobierno Corporativo es oportuno comunique a sus accionistas y partes relacionadas las prácticas de la Guía que no han sido adaptadas y la razón para ello.

Se esperaría que la empresa, a través de su más alta dirección, incorpore las mejores prácticas correspondientes a su sector, manteniéndose al corriente de los principios aplicables de buen Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo ha evolucionado en los últimos años, expandiendo su enfoque de optimización de valor económico de exclusivamente a los accionistas hacia el objetivo de generación de valor para los accionistas, colaboradores, consumidores y las demás partes interesadas, incluyendo la sociedad en general. Esa perspectiva contemporánea, que incluye también un mayor control de riesgos, reconoce la interdependencia entre las organizaciones y las realidades económicas, sociales y ambientales en las cuales están inmersas. Contar con un modelo de Gobierno Corporativo bien estructurado es una fortaleza para la organización al momento de tomar decisiones cruciales.

MARCO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo o sus mecanismos de gobernanza han evolucionado en el tiempo a raíz de la experiencia y eventos suscitados tanto a nivel internacional como local, tales como la crisis financiera mundial del 2008 y la más reciente pandemia de la COVID-19, demostrando una vez más que aquellas empresas con procesos de gobernanza bien establecidos tienen la capacidad de solventar las crisis y riesgos. Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo contribuyen al éxito en el logro de la visión de las partes interesadas sobre el negocio, el establecimiento con suficiente claridad y compromiso de la visión, valores, misión, objetivos empresariales y responsabilidad social corporativa; y la ejecución de su plan estratégico, para lo cual se definen las funciones y separación de roles con rendición de cuentas para cada uno de los ejes estratégicos, operativos, de supervisión y de resolución de conflictos, todo lo cual es clave para la sostenibilidad y reputación de la empresa en el tiempo.

Los componentes del Gobierno Corporativo se fundamentan en lo siguiente:

1. Atención a sus destinatarios, que comprende los accionistas, consumidores, Alta Gerencia y todas las partes interesadas.
2. Cultura organizacional de transparencia, equidad y mejoramiento continuo en el actuar.
3. Alineación y comunicación organizacional interna y externa.
4. Desarrollo y seguimiento en los mecanismos y sistemas de control Interno.
5. Atención de la comunidad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con modelos de negocio que se adecuen a principios de responsabilidad ambiental, social y de gobernanza, conocidos como ASG.

Este conjunto de componentes y reglas que se establezcan a través de los documentos societarios y de la empresa asegura el buen funcionamiento que sostiene a las empresas permitiéndoles alcanzar sus objetivos estratégicos con responsabilidad corporativa y mitigación de riesgos a todos los niveles de la empresa.

Es imperante fomentar, en conjunto y con respaldo a la Alta Gerencia, exigentes estándares éticos y de integridad, que permeen dentro de la cultura organizacional con el aseguramiento de procesos de control interno, el papel que debe jugar cada colaborador como parte interesada en el logro de los objetivos de la empresa.

Igualmente, según el giro de cada negocio, se deben establecer parámetros de riesgo según la normativa vigente y el apetito de riesgo establecido por los accionistas y la Junta Directiva, revisados con la periodicidad que corresponda, para definir los límites y procedimientos razonables para el control y atención de dichos riesgos, adoptando las medidas necesarias para la identificación, medición, vigilancia y control de estos.

II. IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

La implementación del Gobierno Corporativo en una empresa inicia, según su complejidad y nivel de madurez en sistemas de gobernanza, por fijarse unos objetivos tales como:

1. Establecer una estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa.
2. Definir una estrategia de gobernanza acorde con las misiones, valores y visión de la empresa;
3. Identificar oportunidades y riesgos a tener en cuenta;
4. Utilizar los recursos de forma sostenible
5. Respetar los intereses de los grupos de interés y tener en cuenta sus puntos vista en la dirección de las estrategias
6. Evaluar el nivel de consecución de los objetivos y realizar los ajustes necesarios.

Los beneficios de incorporar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo son evidentes: una visión de las metas a largo plazo, una gestión eficaz de los riesgos, un control responsable de la empresa y una sinergia entre los distintos grupos de interés que crea valor. Para lograrlo, se debe:

1. Establecer una estructura de Gobierno Corporativo efectiva
2. Reflejar la estructura de Gobierno Corporativo mediante un manual
3. Incorporar principios fundamentales de Gobierno Corporativo
4. Establecer un Código de Ética y un Código de conducta
5. Formalizar políticas y divulgación de información publica
6. Formalizar políticas sobre partes relacionadas
7. Implementar una efectiva Responsabilidad Social Empresarial RSE
8. Preparar un plan de sucesión del Ejecutivo Principal y de la Alta Gerencia
9. Celebrar mínimo una vez al año la Asamblea de Accionistas
10. Definir responsabilidades claras de la Asamblea de Accionistas
11. Establecer las funciones de la Junta Directiva
12. Conformar una Junta Directiva efectiva
13. Establecer los lineamientos para el funcionamiento de la Junta Directiva
14. Establecer comités de apoyo a la Junta Directiva
15. Establecer los lineamientos para el funcionamiento de los comités de Prevención y Control en atención a riesgos
16. Conformar una Junta Directiva heterogénea que cuente con directores que tengan características múltiples y diversas
17. Evaluar anualmente a la Junta Directiva y a cada director
18. Incorporar directores independientes
19. Contar con una Alta Gerencia efectiva
20. Manejar adecuadamente las situaciones de conflicto de interés y riesgos reputacionales

III. PRINCIPIOS BÁSICOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Los principios de Gobierno Corporativo permean en todas las prácticas de esta Guía y ayudan a la interpretación y aplicación, buscando orientar y dar soluciones a situaciones específicas. Los principios son aplicables a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, cimentando un pilar para el desarrollo de un buen gobierno corporativo. Los principios básicos de esta Guía son:

INTEGRIDAD

Es practicar y promover la mejora continua de la cultura ética en la organización, tener coherencia entre el discurso y la acción preservando la lealtad a la organización y evitando decisiones influenciadas por conflictos de interés, manteniendo la coherencia entre el discurso, 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

TRANSPARENCIA

Además de la obligación de informar a los propietarios sobre el desempeño de la empresa el deber de rendir cuentas sobre la utilización de los recursos de la empresa, es poner a disposición de todas las partes interesadas, informaciones verdaderas, coherente claras y relevantes, independientemente de que las mismas sean positivas o negativas, no solo aquellas exigidas o no por leyes o regulaciones.

Los administradores deben buscar información sobre sus objetivos y expectativas a corto, mediano y largo plazo. La buena comunicación interna y externa, particularmente cuando es espontánea, franca y oportuna, conduce a un clima de confianza. Esta comunicación no debe limitarse al desempeño económico-financiero, sino que debe incluir los demás factores ambiental, social y de gobierno. que dictan el curso de la empresa en sus esfuerzos por crear valor para los accionistas y todas las partes interesadas.

EQUIDAD

Es el trato justo y equitativo de todos los accionistas y demás partes interesadas de la empresa (órganos de administración, personal, proveedores), tomando en cuenta sus derechos, deberes, necesidades, intereses y expectativas como individuos o de forma colectiva. 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, elemento fundamental en su éxito futuro.

RESPONSABILIDAD (ACCOUNTABILITY)

Comprende 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 oportuno, comprensible, consciente de que sus decisiones pueden no solo responsabilizarlos individualmente, sino impactar a la organización, sus partes interesadas y el medio ambiente.

Los directores y dignatarios deberán velar por la perpetuidad de la organización adaptando una visión de crecimiento y viabilidad de largo plazo. Deberán, por lo tanto, incorporar en la definición de las estrategias y actividades de la empresa consideraciones de orden social y colectivo como la creación de riqueza, de oportunidades y de fuentes de trabajo, y la contribución al bienestar y al desarrollo nacional.

SOSTENIBILIDAD

Consiste en velar por la viabilidad económica-financiera de la organización, reducir las externalidades negativas de sus negocios y operaciones, y aumentar las positivas tomando en cuenta, en su modelo de negocios, los diversos capitales (financiero, intelectual, humano social, natural, reputacional) a corto, mediano y largo plazo. 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.

IV. DERECHO DE LOS PROPIETARIOS

Cada accionista o propietario es un participante de la empresa en proporción a su participación en el capital, y a su participación en sus ganancias o pérdidas. Este principio es válido para todas las empresas

1. Principio de paridad bajo el concepto de "una acción = un voto"

El voto es el instrumento de participación política por medio del cual el accionista debe poder expresar su interés social en la empresa.¹

Todos los accionistas comunes deberán tener derecho a voto de acuerdo con su participación en el capital de la sociedad, independientemente del tipo de acción que posean. 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. Todos los accionistas de la misma serie de una clase deben recibir el mismo trato.

El objetivo del principio de paridad de trato es evitar que accionistas en la misma condición sean tratados de forma distinta en su relacionamiento con la sociedad.²

2. Acuerdo de Accionistas establecido

El Acuerdo de Accionistas es un instrumento importante para formalizar la comprensión entre un grupo de accionistas acerca de temas de relevancia o sensibles, como el ejercicio del derecho al voto y poder de control.³

Conviene destacar que el interés de la empresa no debe ser puesto en riesgo por los acuerdos entre accionistas.⁴

Los acuerdos entre accionistas deberán ser documentados formalmente y deben estar disponible y accesible a todos los accionistas, además de prever mecanismos para la resolución de situaciones de conflictos de intereses.

3. Registro de accionistas disponible

El Registro de todos los accionistas, con la indicación de las respectivas cantidades de acciones, restricciones, cuotas y demás valores de emisión de la sociedad debe ser puesto a disposición para cualquiera de los accionistas que lo solicite, bajo el compromiso de confidencialidad y de uso restringido para las cuestiones de la Asamblea. Todos los derechos políticos y económicos deben manejarse con la debida transparencia.

4. Mecanismo de solución de conflictos y controversias entre accionistas

Los conflictos entre accionistas, inversionistas, administradores y entre los

1- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil, 2023
2- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°1

3- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil
4- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

mismos y la sociedad o la empresa deben, preferencialmente, resolverse mediante la negociación entre las partes.⁵

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 Pacto Social o Estatutos o en compromiso que deberá ser firmado entre los involucrados.⁶

5. Mecanismos resolución de disputas sobre los derechos de propietarios

La inexistencia de mecanismos ágiles para resolver conflictos internos en el seno de una sociedad o empresa representa en general una preocupación, tanto para los accionistas como para una serie de grupos de interés (proveedores, clientes, entidades financieras, etc.), que prefieren relacionarse con una determinada empresa en la que la resolución ágil de este tipo de conflictos contribuya a su estabilidad.⁷

La Junta Directiva debe establecer un mecanismo eficiente para la revisión de disputas entre la empresa y uno o más accionistas en relación con los derechos de los accionistas (incluyendo su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez).

Se recomienda que ese mecanismo supedita tales disputas a conciliación, de conformidad con los Reglamentos de una entidad reconocida de conciliación y arbitraje con sujeción al acuerdo del accionista o de los accionistas.

6. Mecanismos equitativos en la adquisición de control

En las sociedades, las transacciones que resultan en la alienación o en la adquisición del control societario requieren atención de los accionistas.⁸

Los accionistas 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 empresa objeto de la oferta.

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 accionistas deben ser tratados de modo justo y equitativo, siéndoles extendidas las mismas condiciones ofertadas al socio mayoritario, cuando sea aplicable.⁹

5- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°27

6- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

7- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°5

8- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

9- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

V. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

La Asamblea de Accionistas es el órgano máximo de decisión de la sociedad.

1. Facultades de la Asamblea de Accionistas establecidas

La Asamblea de Accionistas es el órgano máximo de decisión colegiada de la sociedad, y sus resoluciones obligan a todos los accionistas, siempre que no violen derechos adquiridos, en cuyo caso deberá contarse con el consentimiento de dichos accionistas.¹⁰ Los Estatutos deben atribuir con claridad las funciones fundamentales, exclusivas e indelegables, de gobierno de la sociedad, la competencia para adoptar toda clase de acuerdos y, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los Estatutos y el interés común de los accionistas.¹¹ Por lo general las facultades de la Asamblea son las siguientes, algunas de las cuales están establecidas por Ley.

- a. Aumentar o disminuir el capital
- b. Reformar el documento de constitución de la sociedad
- c. Nombramiento o separación de los miembros de la Junta Directiva
- d. Deliberar sobre la gestión de la Junta Directiva, sus integrantes y la política de remuneración de los directores
- e. Nombramiento de los auditores externos y deliberar sobre los Estados Financieros Auditados de la sociedad
- f. Establecer o modificar la política de distribución de dividendos
- g. Decidir sobre la venta, transformación, fusión, escisión, incorporación, cesión, disolución, cambio de jurisdicción, transformación de su naturaleza jurídica o liquidación de la sociedad
- h. Cambiar el giro de actividad de la sociedad cuando represente un valor significativo de los ingresos brutos
- i. Autorizar al representante para solicitar la quiebra de la sociedad o el inicio de un proceso de administración por intervención judicial o de un convenio preventivo o de cualquier otro procedimiento similar;
- j. Vender los activos de la sociedad o una parte significativa de ella, lo cual conlleva establecer los términos y condiciones de la transacción

2. Notificación oportuna por canales apropiados

La sociedad debe celebrar asambleas anuales u ordinarias de accionistas, en las que se apruebe, como mínimo: la recepción de informe de la Alta Gerencia y aprobar las mismas; presentar cuentas sobre las finanzas de la sociedad y aprobar sus Estados Financieros; aprobar el pago de dividendos; aprobar el nombramiento de directores y nombrar a los

10- Los derechos adquiridos son aquellos consignados en el pacto social o en el acuerdo de suscripción de acciones al momento de adquirir estas y que le confieren al accionista un determinado derecho, cuya cercenadura le producirá al accionista una afectación en sus intereses. (fuente: Juan Pablo Fábrega)

11- Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, CAF, 2013. Pág. 32

auditores externos, entre otros aspectos.

Las Asambleas de Accionistas deberán notificarse por los canales más apropiados para los accionistas, con el fin de asegurar la máxima difusión y publicidad de la convocatoria, incluyendo medios de comunicación cuando así lo requieran los Estatutos o la regulación, recomendando notificar con un mínimo de quince días calendario y máximo de treinta días¹² de antelación a las reuniones ordinarias, para realizarse en el lugar, fecha, y hora que faciliten la mayor concurrencia posible, su desarrollo, la participación informada y el ejercicio del derecho de los accionistas,¹³ indicando también el período establecido para la verificación del quorum antes de la hora de inicio estipulado para la reunión de la Asamblea. Es conveniente establecer un Reglamento que contemple todas aquellas materias que atañen a la Asamblea de Accionistas.

Siguiendo las prácticas modernas, debe considerarse la notificación de las citaciones por medios tecnológicos, siempre que permita la confirmación de la recepción de la comunicación por todos los accionistas.

Adicionalmente, y con carácter obligatorio, se debe establecer en los Estatutos como derecho de los accionistas minoritarios el que una Asamblea de Accionistas extraordinaria pueda ser convocada cuando así lo soliciten los accionistas que representen una participación significativa en el capital social de la sociedad,¹⁴ que puede oscilar entre el 10% y el 25% del capital social.

Ante la falta de quórum para celebrar la Asamblea de Accionistas, debe evitarse la práctica de celebrar la asamblea sin nueva convocatoria.

1. Cumplimiento de reuniones ordinarias

La Asamblea de Accionistas ordinaria se deberá celebrar dentro del plazo fijado en los Estatutos, que no debería exceder los tres primeros meses del año siguiente al del cierre del ejercicio fiscal.¹⁵ Le corresponde a la Junta Directiva planificar el calendario de reuniones ordinarias para el uso más eficiente del tiempo de los accionistas y mantenerlos debidamente informados de los asuntos de la sociedad.

Las asambleas extraordinarias deben limitarse exclusivamente para cuando sean requeridas sobre decisiones fundamentales o que sean llamadas según lo contemplen los Estatutos.

12- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 35
13- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 33

14- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 34
15- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 34

2. Claridad en la Agenda u Orden del Día

El Orden del Día debe ser lo más preciso posible sobre los temas a tratar, incluyendo las propuestas de acuerdos específicos.¹⁶ Evitar que los temas de trascendencia se oculten o enmascaren bajo menciones imprecisas, genéricas, demasiado generales o amplias.¹⁷

Eludir el punto denominado “asuntos varios” o “lo que los accionistas propongan” para tratar temas que pudieron ser previstos por la Junta Directiva, dejando este punto exclusivamente para aspectos que deseen tratar los demás accionistas.

3. Proveer información relacionada a la Asamblea de Accionistas

La documentación e información necesaria para que los accionistas deliberen sobre los temas pertinentes debe quedar a disposición con adecuada anticipación como son el acta de la reunión anterior, los Estados Financieros, propuesta de nuevos directores con sus perfiles, u otra información relevante sobre las propuestas que requieran ser analizadas previamente y para una adecuada deliberación durante la Asamblea.

La información puede ser enviada con la convocatoria o con suficiente antelación a la Asamblea, o tenerla disponible para consulta, indicando con la convocatoria la forma y el lugar en que se pondrá a disposición de los accionistas. Las presentaciones durante la Asamblea deben ser lo suficientemente legibles y comprensibles para los asistentes con relación a los temas que están siendo tratados.

4. Reglas establecidas sobre poderes de representación

Proveer a los accionistas un modelo estándar de carta de representación o poder, en el que se incluya la Agenda de la reunión y las propuestas de acuerdo que serán sometidas a la consideración de los accionistas durante la Asamblea, el momento en que debe ser presentado y las formalidades requeridas. Así mismo y de forma visible, cuando se haga representar por un tercero, es conveniente fomentar que el accionista exprese el sentido de su voto para cada una de las propuestas de acuerdo correspondientes a la Agenda y el que no se delegue poderes en blanco a miembros de la Junta Directiva. Se considera una práctica perniciosa el que los directores soliciten poderes a los accionistas, en especial cuando medien posibles conflictos de interés sobre los acuerdos que serán tratados.

16- Lineamientos Código Latinoamericano CAF, Pág. 36

17- Lineamientos Código Latinoamericano CAF, Pág. 36

Es aceptable que los miembros de la Alta Gerencia que a su vez sean accionistas ejerzan sus derechos de voto sobre cualquier tema, excepto aquellos en los que se encuentren frente a un posible conflicto de interés o en aquellos que incidan sobre sus condiciones dentro de la empresa.¹⁸

Para los efectos de transparencia, el Secretario de la Asamblea, durante la verificación del quórum, debe informar la cantidad de acciones representadas mediante poder, así como la cantidad de poderes que ha sido otorgada a miembros de la Junta Directiva o miembros de la Alta Gerencia, y los porcentajes que dichos poderes representan respecto de la totalidad de las acciones emitidas y en circulación.¹⁹

3. Conducción apropiada, equitativa y transparente de la Asamblea de Accionistas

Las reuniones de la Asamblea deben iniciar puntualmente, para lo cual se contemplará un período previo de verificación del quorum según la cantidad de accionistas de la sociedad.

El Presidente, con el apoyo del Secretario, conducirán la Asamblea de manera eficaz, respetando íntegramente el Orden del Día y procurando el mejor interés de los accionistas, incluyendo grupos minoritarios, siguiendo los procedimientos establecidos en los Estatutos y las prácticas procedimentales reconocidas para la buena conducción de las reuniones,²⁰ siendo transparentes con la información provista. El Presidente designará a aquellos directores y ejecutivos de la empresa que le asistirán en la presentación o consulta sobre los distintos puntos establecidos en la Agenda.

a. Capacidad para introducir temas en la Agenda

La Asamblea debe estimular y propiciar mecanismos reglamentados para recibir propuestas de parte de los accionistas sobre temas de interés de la sociedad que deban ser considerados por dicho órgano. Se estima que nuevas propuestas que se formulen durante la reunión puedan ser consideradas y votadas luego de haber sido secundadas.

Se recomienda reglamentar las condiciones para que se contemple el derecho de los accionistas de incluir nuevos puntos o en el punto de otros asuntos o propuestas de accionistas, dentro de un límite razonable, asuntos o propuestas que no estén considerados en el Orden del Día. Para la eficacia de la Asamblea, se recomienda establecer en el Reglamento que la

18- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 43
19- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 43-44

20- Robert's Rules of Order (Reglas de Orden de Robert)

Junta Directiva se obligue a responder sólo aquellas solicitudes apoyadas por un mínimo de accionistas que representen un porcentaje comprendido entre el cinco y el diez por ciento del capital social.²¹

b. Reglas establecidas sobre el quorum y la votación

La adopción válida de acuerdos requiere que éstos se tomen con el respaldo de la mayoría simple. Para la adopción de acuerdos de especial trascendencia para la sociedad, se deben fijar reglas especiales de quorum o de segundas convocatorias, que no afecten de manera significativa los derechos de los accionistas minoritarios. Dependiendo de la estructura de capital de la sociedad, el quórum de aprobación debería situarse en el rango comprendido entre 60% al 70% del capital social de la empresa.²²

Las reglas de votación deben estar claramente definidas en los Estatutos y no podrán ser alteradas sin una enmienda a los mismos que esté debidamente aprobada. Las votaciones para enmiendas a los Estatutos también deberán estar reglamentadas.

Se debe establecer un mecanismo para que aquellos accionistas que no puedan asistir a la Asamblea ejerzan su voto previo sobre propuestas específicas o a través de un representante elegido por ellos, quien ejercerá el derecho a voto.

Para aquellas sociedades con accionistas que se encuentren a distancia y con el fin de reducir sus costos de participación, es conveniente el desarrollo de mecanismos tecnológicamente seguros que minimicen los riesgos de error y fraude, para el uso del voto electrónico, computando como presentes a aquellos accionistas que emitan su voto a distancia.²³

En el caso de encontrarse representadas todas las acciones emitidas y en circulación, para la válida celebración de la Asamblea de Accionistas se tendrá que informar adecuadamente a los accionistas los temas que se pretenden someter a su consideración y que, como resultado de su adecuada ilustración, todos los accionistas renuncian al derecho de convocatoria previa de la misma.

Se tendrá que regular adecuadamente la adopción de resoluciones por medio de consentimiento escrito para el caso de que se pretendan someter temas a la consideración de los accionistas prescindiéndose de la citación previa y de la celebración de la Asamblea.

21- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 37

22- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 41

23- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 42

En línea con la tendencia de revitalizar el papel de la Asamblea en la conformación de la voluntad societaria, y hacer de ella un órgano mucho más dinámico, los miembros de la Junta Directiva, los presidentes de los comités, entre otros miembros de la Alta Gerencia que no sean accionistas, deberán asistir a la Asamblea, salvo excepción justificada comunicada al Presidente.²⁴

4. Se facilitan consultas de los accionistas

La sociedad deberá establecer los canales adecuados para facilitar la comunicación con los accionistas, a través de los cuales éstos puedan dirigirse a la misma para requerir información o para plantear cuestiones de interés del accionista ante la sociedad, la empresa o a sus afiliadas.²⁵

Las sociedades listadas o reguladas deberán colocar la información pertinente en el sitio web o aquel que dispongan para los accionistas. Según la cantidad de accionistas de la sociedad se contemplará una oficina de atención al accionista, o se asignará la función de relacionamiento con los accionistas a la secretaría general o departamento equivalente. El mantener actualizada la información de contacto de los accionistas permite el envío de información anual o trimestral por parte del Ejecutivo Principal.

a. Cumplimiento de la política distribución de información y de resultados

Desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, el enfoque sobre el derecho a la información debe ser que aquella que resulte relevante o pertinente sobre el estado de la sociedad o para la toma de decisiones se le provea a los accionistas y no que estos tengan que solicitarla. Para ello, las sociedades en general deben hacer uso de los medios digitales para entregar la documentación pertinente a los accionistas.²⁶

El principio de transparencia informativa debe impregnar todas las relaciones de la sociedad con sus accionistas, de modo que el ejercicio del derecho de información sólo podrá ser restringido, matizado o modulado por razones justificadas en razones de confidencialidad, razonabilidad o irrelevancia de la información que se solicite.²⁷

b. Disponibilidad de Estatutos, Reglamentos, códigos, acuerdos y actas

Todo accionista o su apoderado especial debe tener acceso oportuno a la documentación societaria que regula su gobernanza corporativa y las

24- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 45
25- Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, CAF, 2013.

26 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 38
27- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 38

buenas prácticas, así como la constancia de las deliberaciones y decisiones tomadas, que en el caso de los borradores de acta se recomienda levantar dentro de los quince días calendarios subsiguientes a la fecha de la Asamblea de Accionistas.

La celebración, prórroga o modificación de acuerdos suscritos entre accionistas con el fin de completar, concretar o modificar, en sus relaciones internas, deberían de ser comunicados con carácter inmediato a la propia sociedad, al menos mediante una síntesis de su contenido.²⁸

c. Normas de acceso a información sobre el negocio, a los comités y a la administración

Es a través de un adecuado nivel de revelación de información que los accionistas, inversores y terceros interesados podrán realizar un control activo de la sociedad, así como, para el caso de los accionistas, ejercer sus derechos de manera informada.

La transparencia es una herramienta que, en distintos grados, deben utilizar todo tipo de sociedades, reguladas y no reguladas, reduciendo las posibilidades de que los directores y miembros de la Alta Gerencia puedan apropiarse de forma indebida de beneficios tangibles derivados de ventajas informativas a costa o en detrimento de los accionistas.²⁹

Las empresas deben establecer los medios para facilitar el ejercicio del derecho de información de todos los accionistas con carácter previo a la celebración de la Asamblea de Accionistas y durante el desarrollo de la misma, facilitándoles el acceso a la información y la posibilidad de solicitar información adicional o aclaraciones, teniendo siempre en consideración que la información debe ser completa, correcta y transmitida a todos los accionistas por igual y con tiempo suficiente para su análisis.³⁰

Por lo general, los accionistas podrán formular las preguntas y solicitar el examen de documentos que tengan por conveniente en relación con la gestión y las actividades de la sociedad.³¹

Los órganos de administración deberán examinar las cuestiones, sugerencias y comentarios de los accionistas y, siempre que sea posible, ya sea individualmente o de forma agrupada, y contestarán directamente por

28- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 112
29- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 109

30- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 109
31 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Pág. 27

escrito al accionista a la mayor brevedad, sin que puedan dejar de hacerlo por carecer de información o documentación que deberían tener disponible.

En ningún caso el derecho a solicitar el examen de documentos podrá alcanzar a aquellos que contengan información de carácter confidencial de la sociedad, empresa, comités o de la administración, o aquellos en donde exista un posible conflicto de interés o relativos a secretos industriales, ni cuando se trate de datos que, de ser divulgados, puedan ser utilizados en detrimento de la sociedad.

Si bien sus miembros son electos por mayoría de los accionistas, los que, por lo general, representan los grupos de control, debe procurarse la representación de las minorías en la Junta Directiva.

VI. JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva es el órgano de administración y conducción de los negocios de la sociedad, así como de ejecución de las decisiones que se adoptan en la Asamblea de Accionistas, por lo que constituye el elemento central y fundamental del buen Gobierno Corporativo, y representa su esencia. En ella deben concentrarse todos los esfuerzos de transparencia, ecuanimidad, eficiencia y profesionalismo, para ejemplo de todos los funcionarios de la sociedad. El desempeño de éstos siempre será reflejo del órgano que dirige la sociedad.

Independientemente del tipo de empresa, o de que se trate de sociedades abiertas o cerradas, toda sociedad debe tener una Junta Directiva cuyos miembros sean elegidos por los accionistas.

La Junta Directiva es el siguiente órgano de decisión a la Asamblea de Accionistas, que es el máximo órgano de decisión. La Junta Directiva es la responsable por la conducción de todos los asuntos y actividades de la sociedad o empresa.³²

1. Claridad en la responsabilidad de los directores

Los directores tienen un deber fiduciario para con los accionistas y demás actores interesados en la sociedad, por lo que los miembros de la Junta Directiva deben actuar y tomar sus decisiones de manera consciente e informada; de buena fe; con imparcialidad e independencia; y, con la debida diligencia y cuidado en favor del mejor interés de la sociedad, independientemente de las partes que eligieron a sus integrantes.

Los directores deben ejercer sus atribuciones considerando el objeto social de la sociedad o empresa, 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.³³

2. Reglamento de la Junta directiva establecido

Las sociedades deben contar con un Reglamento aprobado por la Junta Directiva, que regule su funcionamiento, que será de carácter vinculante para sus miembros y cuya trasgresión acarree responsabilidad.

Los miembros de la Junta Directiva deben estar protegidos contra litigios si una decisión se tomó de buena fe y con la debida diligencia.³⁴

32- G20/OECD Principles of Corporate Governance - 2023

33- G20/OECD Principles of Corporate Governance - 2023

34- G20/OECD Principles of Corporate Governance - 2023

3. Perfil establecido para los directores

El proceso de selección de los miembros de la Junta Directiva debe ser adherente al propósito de la sociedad, su estrategia, etapa de madurez y a las expectativas con relación a la actuación de la Junta Directiva.³⁵

Es responsabilidad de la Junta Directiva confeccionar un perfil de director para la empresa, para lo cual conviene que considere los siguientes atributos:

- a. Amplia experiencia empresarial en giro de negocio o similar
- b. Capacidad ejecutiva de visión estratégica y de sistema para el establecimiento de políticas y metas accionables
- c. Competencias suficientes en materia financiera y legal, así como capacidad analítica acorde al giro del negocio
- d. Habilidades interpersonales de alto nivel para las funciones en Junta Directiva y con la Alta Gerencia
- e. Disposición para asumir compromisos y responsabilidades con las funciones de Junta Directiva y de los comités afines a su experiencia o en los que participe
- f. Compromiso con valores y principios de ética empresarial y de responsabilidad social corporativa.

4. Conformación eficaz de la Junta Directiva

El objetivo principal para la conformación de la Junta Directiva es el de asegurar a través de sus integrantes una discusión amplia y enriquecedora para la toma de decisiones.³⁶

Para ello, la representatividad y la heterogeneidad en la composición de la Junta Directiva es fundamental, pues permite que la empresa mejore el proceso de toma de decisiones por la existencia de una pluralidad de perspectivas dentro de su mercado pertinente.³⁷ Para la elaboración de una matriz de competencias se pueden considerar aspectos como conocimientos, experiencias, diversidad, entre otros aspectos que reflejen la realidad en la cual están inmersas la empresa y sus partes interesadas.

La Asamblea de Accionistas debe asegurarse de que la Junta Directiva cuente preferiblemente con los siguientes perfiles y experiencias:

- a. Participación en otras juntas directivas
- b. Haber estado en posiciones de alta gerencia
- c. Administración y resolución de crisis y situaciones conflictivas

35 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

36 - GCódigo de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

37 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

- d. Conocimiento para la identificación y control de riesgos empresariales, comerciales, operacionales, financieros, incluso riesgos tecnológicos
- e. Conocimiento de finanzas, contabilidad, materia financiera y bancaria, con sólidos
- f. Experiencia comercial.

5. Cantidad óptima de miembros

Asegurar que el número de sus miembros sea adecuado y no muy numeroso para que las decisiones se tomen tras una discusión participativa y dinámica, sin que se afecte su eficiencia, y que permita la mayor variedad posible de experiencias y especialidades según la complejidad de la empresa.

La Junta Directiva estará compuesta por el número de miembros establecido en los Estatutos o que esté dentro los márgenes fijados en éstos. Corresponde a la Asamblea de Accionistas la determinación del número de directores dentro de los límites mínimo y máximo fijados en los Estatutos,³⁸ recomendándose que sea un número impar de miembros.

La duración del cargo de directores debe establecerse en el Reglamento, permitiendo tiempo suficiente para que el director pueda contribuir agregando valor, de manera efectiva y con criterio independiente, en las deliberaciones del colegiado. Considerar procedimientos y criterios para la renovación de sus integrantes, especialmente los directores independientes.

La duración estará estipulada en los Estatutos; es recomendable que sea no menor de 2 años y no mayor de 4 años. La reelección debe ser explícita, no tácita. Los períodos del mandato de los integrantes de la Junta Directiva deberían ser escalonados para mitigar riesgos de la pérdida de conocimiento. Considerar también el período necesario para la capacitación y adaptación de los nuevos integrantes.³⁹

Todos los directores deben ser electos dentro de una misma reunión de Asamblea General, excepto en los casos de vacante, sustitución o impedimento.⁴⁰

La renovación de mandato debe considerar los resultados de la evaluación anual, no siendo recomendable la permanencia en la Junta Directiva por un largo período. Para evitar la permanencia vitalicia, el Estatuto o Pacto Social, Acuerdo de Accionistas o Reglamento, puede fijar un número máximo de años de ejercicio continuo en la Junta Directiva.

38- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°21

39- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

40 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

6. Clases de miembros de la Junta Directiva definida

A pesar de que todos los miembros tienen la responsabilidad de actuar con independencia en el mejor interés de la sociedad o de la empresa, existen algunas clasificaciones que son adoptadas en esta Guía para distinguirlos conforme el nivel de relación con la organización o las partes interesadas,⁴¹ de manera tal que sean contempladas para la conformación de una Junta Directiva heterogénea:

- a. Internos:** miembros que ocupan una posición en la Alta Gerencia o que laboran en la empresa.
- b. Externos:** miembros no internos ni independientes, tales como exdirectores y excolaboradores; abogados y consultores que prestan o prestaron servicios a la empresa; accionistas controladores o con participación relevante y sus parientes; empleados de controladas y de empresas del mismo grupo económico; y gestores de fondos con participación relevante.
- c. Independientes:** miembros externos que no son accionistas, no tienen relaciones familiares, de negocio, o de cualquier otra índole, con accionistas con participación relevante, grupos controladores, ejecutivos, prestadores de servicios o entidades sin ánimo de lucro que influyen o puedan influir, de manera significativa, sus juicios, opiniones, decisiones, o comprometer sus acciones en el mejor interés de la organización.

7. Inclusión de directores independientes

La Junta Directiva deberá conformarse por suficientes directores independientes que cuenten con el perfil deseado, permitiéndoseles ser demostrablemente libres en torno a la toma de decisiones sobre la empresa.

Los miembros independientes, a su vez, deben 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 Directiva debe ser evitada.⁴²

a. Perfil del director independiente

La Junta Directiva debe establecer una definición de independencia que

41 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

42 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°24

tome en cuenta las circunstancias específicas de la empresa; con un perfil similar al establecido en esta Guía para los directores, invitando a formar parte de ella a personas de reconocida trayectoria, tanto local como internacionalmente, si aplica.

La Junta Directiva debe agotar todos los medios disponibles para evaluar la objetividad de sus miembros independientes. Asegurar que no existan vínculos o lazos que afecten la perspectiva de objetividad e imparcialidad con la que debe contar para contribuir en la toma de decisiones en el mejor interés de la empresa y en evaluación del desempeño de la Alta Gerencia. En última instancia, cabe a cada director independiente reflexionar periódicamente sobre su capacidad de hacer un juicio objetivo e imparcial frente a los temas examinados por la Junta Directiva.⁴³

Un director independiente debe contar con prestigio profesional con el objeto de ofrecer un aporte real en la generación de valor de la empresa y estar dispuesto a servir en uno o más comités de la Junta Directiva.

Las siguientes características indican una relación no independiente:

- Si es o fue empleado de la empresa o su grupo en los dos años anteriores a su elección.
- Si ha mantenido relaciones significativas de negocios con la empresa, su grupo o los controladores de la misma en los dos años anteriores a su designación o elección.
- Si tiene un vínculo familiar cercano, hasta de segundo grado de consanguinidad o afinidad, con accionistas del grupo controlador, un miembro de la Junta Directiva o un ejecutivo de la empresa.
- Si es acreedor, proveedor o cliente significativo de la empresa.
- Si fue nombrado por accionistas específicos y actúa en representación de éstos.
- Si tiene quince años o más de ser miembro de la Junta Directiva.

8. Eliminación de los directores suplentes

Dada la naturaleza de la Junta Directiva, de las funciones y responsabilidades personales de los directores, no es recomendable la elección de directores suplentes. La eficacia del buen Gobierno Corporativo depende en gran medida de la continuidad que tengan las personas que lo ejercen en su participación de las reuniones y su compenetración con los asuntos de la empresa.

43- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

9. Enfoque de las atribuciones de la Junta Directiva evidenciado

La Junta Directiva ejerce el papel de guardián del propósito, los valores y el objeto social de la empresa 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 el Ejecutivo Principal y la Alta Gerencia, y de la conexión entre la gestión administrativa y los accionistas en defensa de los intereses de la empresa.⁴⁴

La misión de la Junta Directiva es la de identificar, entender y hacer cumplir los objetivos corporativos y de sus accionistas, procurando su sostenibilidad a largo plazo e incremento del valor patrimonial de los inversionistas.⁴⁵

Como la Junta Directiva tiene la responsabilidad final sobre todas las actividades de la empresa, sus atribuciones deben estar claramente establecidas en su Reglamento.

Ejemplos de atribuciones:

- a. Definir estrategias y tomar decisiones alineadas al propósito, que protejan y valoren a la empresa, optimicen la creación de valor sostenible de largo plazo, y busquen el equilibrio entre las demandas de las partes interesadas.
- b. Crear canales de relación, compromiso y rendición de cuentas ante los accionistas y demás partes interesadas, sirviendo también de enlace entre estos y la empresa.
- c. Nombrar, remunerar, evaluar y destituir a los integrantes de la Alta Gerencia, incluso el Ejecutivo Principal.
- d. Establecer mecanismos permanentes para monitorear el cumplimiento de las decisiones y acciones de la empresa, así como evaluar los resultados e impactos directos e indirectos, y si estos están en consonancia con su propósito.
- e. Buscar prevenir, identificar y atender situaciones de conflictos de intereses, gestionando las divergencias de opiniones.
- f. Establecer el perfil de riesgos de la empresa y asegurar que ésta establezca un marco adecuado de administración de riesgos y su monitoreo
- g. Aprobar o rechazar transacciones con partes relacionadas.
- h. Solicitar todas las informaciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones, inclusive la de especialistas externos.

44 - G20/OECD Principles of Corporate Governance - 2023

45- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°19

10. Adecuada inducción de nuevos directores

La empresa debe establecer un proceso de inducción de nuevos miembros de la Junta Directiva, el cual debe incluir al menos el negocio de la empresa, las operaciones, los productos y servicios; la estrategia; el contexto sobre los Estados Financieros; los principales riesgos y; las responsabilidades legales del director, incluyendo las establecidas en su Reglamento. Será responsabilidad del Presidente asegurar la inducción formal y completa de todo nuevo director.

11. Remuneración adecuada de directores y dignatarios

Los directores y dignatarios serán remunerados por medio de dietas por su participación y aportes de acuerdo a lo determinado por la Asamblea de Accionistas. Las dietas deben ser adecuadas para retener y comprometer a las personas apropiadas para la empresa y debe compensar adecuadamente el tiempo y esfuerzo dedicados a los asuntos de ésta, sus funciones como dignatarios, así como de los comités en los cuales participan.

A los directores se le podrán establecer incentivos económicos adicionales adecuados acorde a resultados, alineados a los intereses de los accionistas y asegurando el ejercicio independiente de las funciones de director en beneficio de los mejores intereses corporativos.

Por lo general, la remuneración de los directores debe considerar:

- a. **Ser pública y transparente** - de manera que sea conocida por los accionistas y terceros interesados.
- b. **Suficiente y apropiada** - de manera que fomente un mayor nivel de compromiso con los objetivos de la empresa, evite conflictos de interés, así como responda a los resultados deseados para la empresa.

Se recomienda que la remuneración de los directores sea 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.⁴⁶

12. Claridad en responsabilidades y roles de los dignatarios

Para la óptima función de la Junta Directiva es importante el ejercicio de las funciones distribuidas entre los distintos cargos de dignatario de una sociedad, los cuales pueden apoyarse en colaboradores designados dentro de las funciones que tiene la Alta Gerencia.

⁴⁶ Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°26

Con ello, se asegura una adecuada repartición de las cargas y responsabilidades, así como en las funciones de supervisión y rendición de cuentas.

a. Exclusividad del cargo de Presidente de la Sociedad

El Presidente y el Ejecutivo Principal (sea este el Presidente Ejecutivo, Vice-Presidente Ejecutivo, Gerente General o CEO) de la empresa no deben ser la misma persona.

El Presidente debe actuar de modo que pueda crear una dinámica armónica entre los miembros del colegiado, fomentando un ambiente abierto y seguro para las deliberaciones y manifestación de opiniones divergentes, así como una cultura de colaboración entre sus integrantes.

En adición a las responsabilidades que le corresponden como Presidente de la Asamblea General de Accionistas, son responsabilidades del Presidente de la Junta Directiva aquellas que estipulen los Estatutos⁴⁷ entre ellas:

- Asegurar un eficaz desempeño de la Junta Directiva y de cada uno de sus integrantes.
- Establecer objetivos y programas para que la Junta Directiva pueda cumplir sus funciones en representación de los accionistas.
- Compatibilizar las actividades de la Junta Directiva con los intereses de la empresa.
- Coordinar y supervisar las actividades de los directores.
- Asegurarse de que los miembros de la Junta Directiva reciban informaciones completas y oportunas para el ejercicio de sus mandatos.
- Garantizar equilibrio en la pauta de reuniones entre asuntos de corto y largo plazos.
- Dirigir los procesos de evaluación de los directores y de la Alta Gerencia.
- Supervisar la elaboración de todos los documentos que deba considerar la Junta Directiva y distribuirlos con anterioridad a la fecha de la reunión.

b. El Secretario Corporativo de la Sociedad

La Junta Directiva deberá nombrar el Secretario Corporativo de sociedad que deberá:

⁴⁷ - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

- Garantizar el cumplimiento de la legalidad formal y material de los requisitos previstos para la convocatoria, constitución y proceso de toma de decisiones, así como la vigilancia en relación con el respeto a los procedimientos y reglas de gobierno de la sociedad.
- Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.
- Además de la preparación de documentos formales, en sí, la tarea de registrar toda información de reuniones de la Junta Directiva.

El Secretario Corporativo, que podrá ser miembro o no de la junta directiva, deberá auxiliar al Presidente en sus labores y gozará de independencia en el ejercicio de sus funciones.⁴⁸

En el caso de que no exista formalmente un secretario de la Junta Directiva, el Presidente podrá, por ejemplo, designar a uno de los asesores para que actúe como secretario de cada reunión, estableciendo una rotación entre sus miembros.

c. El Tesorero de la Sociedad

El Tesorero supervisará que se elabore el presupuesto, el balance y la liquidación de cuentas. Además, de que se lleven los libros contables de la organización. El tesorero también supervisará que se tenga un apropiado custodio de los fondos de la sociedad y que se cumplan los acuerdos de los Órganos de Gobierno en lo referente a pagos y liberaciones de fondos, responsabilizando de ello al Ejecutivo Principal.

13. Evaluación de la Junta Directiva y sus Comités

Al menos una vez por año, se debe realizar una evaluación del desempeño de los miembros de la Junta Directiva y de sus comités, la que deberá ser de manera individual, estableciéndose acciones específicas de capacitación continuada, entre otras, para mejorar en sus capacidades para aportar.

El sistema de evaluación deberá adecuarse a las circunstancias de cada sociedad, contando siempre con criterios bien definidos, que deberán ser de previa conocimiento por parte de los directores. El propósito de esta evaluación es principalmente mejorar el funcionamiento y desempeño de la Junta Directiva en su conjunto, responsable ella misma, bajo la conducción del Presidente, de llevar a cabo la evaluación.⁴⁹

48- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento N° 28

49 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

Para realizar una evaluación efectiva de la Junta Directiva, debe existir un compromiso en identificar sus fortalezas y los de mejoría de cada uno de sus miembros y de este órgano como colegiado. Cabe a la Junta Directiva divulgar informaciones sobre el proceso de evaluación y la síntesis de los principales puntos identificados para la mejoría de este órgano de gobernanza y de las acciones correctivas implementadas, para que los accionistas y demás partes interesadas entiendan adecuadamente su actuación.

a. Evaluación del Presidente

La evaluación del Presidente debe permitir la revisión y análisis de la contribución para la sociedad o empresa, con el fin de que sean alcanzados los objetivos estratégicos establecidos por la Junta Directiva.⁵⁰

b. Planificación de la sucesión del Presidente

La Junta Directiva debe dedicar tiempo a la sucesión del Presidente y acompañar también los planes de sucesión de los principales cargos de la Alta Gerencia. La planificación del proceso de sucesión es fundamental para mitigar riesgos, garantizar la continuidad de la gestión y preservar el valor de la empresa.⁵¹

La Junta Directiva debe, periódicamente, reevaluar el perfil de los principales cargos de liderazgo, teniendo en cuenta los desafíos indicados en su planificación estratégica.

c. Integración y educación continuada de los miembros de la Junta Directiva

Los directores deben preocuparse permanentemente por su capacidad de actuar en la empresa de modo efectivo. Es importante que todo director busque mejoría constante de sus competencias para perfeccionar su desempeño y actuar con enfoque de largo plazo en el mejor interés de la sociedad.

d. Autonomía de los miembros de la Junta Directiva

La Junta Directiva debe agotar todos los medios disponibles para evaluar la autonomía de los miembros que la integran. La eventual orientación de voto en el ámbito de un Acuerdo de Accionistas no exime al director de votar siempre en el interés de la empresa, conforme el ejercicio de su

50- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

51 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

deber de lealtad. Por lo tanto, el director debe examinar de forma crítica la orientación de voto del accionista y solamente seguirla en caso de que atienda a esa premisa.

El director, 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.⁵²

14. Realización de reuniones y buena conducción de la Junta Directiva

La estructuración y la organización de las actividades de la Junta Directiva son fundamentales para garantizar su efectividad. El Presidente debe proponer un calendario anual con las fechas de las reuniones ordinarias programadas, además de convocar reuniones extraordinarias, según sea requerido.

La periodicidad de las reuniones ordinarias debe garantizar la efectividad de las funciones de la Junta Directiva. El Presidente también debe, con el apoyo del área de Gobierno Corporativo, 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.⁵³

Cada miembro de la Junta Directiva 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, eficiente y constructivo, que favorezca la postura independiente de los miembros en la toma de decisiones colegiadas.

Además de la experiencia y del conocimiento técnico adecuados, se espera que la Junta Directiva tenga una postura activa y que permita perspectivas y puntos de vista diversos para una mejor deliberación y construcción colectiva para el buen direccionamiento de la empresa.

Dada la variedad de temas que pueden ser objeto del Orden del Día, es necesario que la agenda de la reunión sea preparada y comunicada con al menos 7 días hábiles de antelación a la fecha de la reunión. Si en el Orden del Día de la reunión se incluyen asuntos que requieren un análisis previo por parte de los participantes, se recomienda que todo el material relacionado se distribuya junto con la agenda.

52 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°26

53- Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

Es permisible establecer como último punto de discusión el de “asuntos varios” para recibir perspectivas, recomendaciones o propuestas de los directores que puedan ser consideradas dentro de la reunión o en otro momento.

Se recomienda que los temas específicos sean presentados por el director de área con la presencia del Ejecutivo Principal. Esta práctica tiene la ventaja de permitir la evaluación periódica de los ejecutivos por parte de los directores, quienes tienen esta actividad como una de sus competencias y deberes, y verificar la cohesión e interacción de los miembros de la Alta Gerencia con su Ejecutivo Principal.

Además de la experiencia y del conocimiento que aporta cada miembro, se espera que en la conducción de la Junta Directiva se favorezca perspectivas y puntos de vista diversos para una eficaz y constructiva deliberación, así como la consecución de los acuerdos en el mejor interés de la sociedad.

Cada miembro de la Junta Directiva debe centrarse en obtener información y debatir temas principalmente de dirección estratégica, asignación de recursos, supervisión, rendición de cuentas y gobernanza. No es responsabilidad de los directores involucrarse en la gestión operativa de la empresa.

Los directores requieren conocer sobre las actividades y principios respaldados por la Alta Gerencia. Una buena relación entre la Junta Directiva y el la Alta Gerencia es vital para mantener un flujo eficiente de información entre los órganos de dirección de la empresa.

a. Documentación y preparación anticipada para las Reuniones de la Junta Directiva

La eficacia de los directores está directamente relacionada con la calidad y oportunidad de la información que se suministre y considere en las reuniones de la Junta Directiva.

Las propuestas que requieran decisión de la Junta Directiva deberán ser claras y estar bien fundamentadas en información objetiva, concisa, confiable y completa a los efectos de poder analizarla. El Presidente de la Junta Directiva deberá revisar dicha información antes de ser distribuida, y los directores tendrán que estar preparados para deliberar sobre todos los temas que contemple el orden del día.

b. Cumplimiento con la asistencia

Los miembros de la Junta Directiva tienen el deber y el derecho de asistir a las reuniones de la Junta Directiva, para lo cual es importante su nivel de compromiso de participación.

Si el Ejecutivo Principal no es un miembro de la Junta Directiva, será decisión de esta invitarlo a las reuniones; no obstante, es recomendable su participación como enlace a la Alta Gerencia. Ocasionalmente la Junta Directiva, a través del Presidente, podrá convidar a otras personas a asistir y/o participar en reuniones, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

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.⁵⁴

c. Posturas y conducta esperadas de la Junta Directiva

El deber fiduciario del director es el de velar por los intereses de la sociedad sobre los propios, siempre con discreción en el tratamiento de los asuntos corporativos.

Para ello, es necesario la adecuada preparación de las reuniones y el tiempo dedicado a los diversos asuntos de la empresa, particularmente lo siguiente:

- Asistencia a las reuniones.
- Participación presencial, utilizando videoconferencia sólo en casos excepcionales;
- Puntualidad de las reuniones y uso eficiente del tiempo en la presentación y deliberación de cada punto del Orden del Día, bajo el liderazgo del Presidente con la asistencia del Secretario.
- Compromiso con los resultados (generación de riqueza y retorno)
- Decisiones razonadas y propuestas efectivas
- Cuestionamiento propositivo (centrarse en cuestiones que agreguen valor)

54 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

- Apertura a la negociación para el consenso, teniendo como premisa básica los intereses legítimos de la empresa
- Respeto hacia los demás directores, ejecutivos y la diversidad de opiniones.

d. Practicidad de las Actas de las reuniones de la Junta Directiva

El Acta de las reuniones de la Junta Directiva será clara, sucinta sobre los temas tratados y precisa sobre los acuerdos o resoluciones, debiendo consignar, las responsabilidades atribuidas y los plazos fijados para los puntos acordados.

Según el tipo de sociedad, el Reglamento debe establecer el nivel de detalle que debe contener el Acta sobre las deliberaciones y la constancia de los votos divergentes en caso de decisiones que no sean unánimes.

Se recomienda que todos los elementos disponibles sobre las decisiones tomadas sean debidamente registrados. Las actas deben ser formalmente aprobadas por la propia Junta Directiva en su próxima reunión.

Se recomienda que al final de la reunión el Secretario haga un resumen de las deliberaciones que deben constar en el Acta para su repaso entre los miembros presentes.

El Secretario debe asegurarse de que el texto del borrador del Acta circule entre todos los miembros, en fecha cercana a la reunión, para que puedan efectuarse oportunamente las consideraciones y la misma sea firmada respectivamente por el presidente y el secretario de la reunión.

En el caso de que no se cuente con un mecanismo que haga constar la convocatoria, participación y comunicación del Acta a todos los integrantes de la Junta Directiva, las actas deben ser suscritas por todos los directores que participaron en la reunión.

e. Confidencialidad y transparencia de la información

Todas las deliberaciones de la Junta Directiva son confidenciales y deben mantenerse como tales. Cualquier información que sea proporcionada a algún accionista deberá ser proporcionada a todos los demás

VII. COMITÉS DE LA JUNTA DIRECTIVA

1. Comités de asesoría a la Junta Directiva

La Junta Directiva deberá establecer comités especializados con poderes para actuar como órganos de estudio y apoyo, con capacidad de presentar propuestas a la Junta Directiva y, eventualmente, ejercer ciertas funciones por delegación.

Estos comités podrán ser temporales o permanentes. En la actualidad, los comités permanentes más frecuentes son el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos y Compensación y el Comité de Riesgos.⁵⁵

El número y la naturaleza de los comités deben observar la necesidad de la empresa, 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.

a. Composición de los comités de la Junta Directiva

Los integrantes de los diversos comités deben tener conocimiento, experiencia e independencia de actuación sobre el tema objeto de cada uno de estos. Cada comité debe tener un coordinador que, preferencialmente, no ejerza esa función en otros comités.

El comité debe contar con por lo menos un miembro de la Junta Directiva entre sus integrantes y que sea, preferencialmente, coordinado por un miembro director. Cada comité debe estar compuesto por directores y representantes de la Alta Gerencia que tengan afinidad con la materia, integrado por 3 a 5 miembros, y debiendo contar con al menos un especialista en sus respectivos temas.⁵⁶

b. Cualificaciones y compromiso con los comités

La Junta Directiva debe preparar una descripción formal de las cualificaciones, del empeño y del compromiso de tiempo que espera de los comités.

Cada comité debe adoptar un reglamento interno propio, que establezca su estructura, composición, actividades, responsabilidades y alcance de actuación.

El mandato para sus integrantes debe seguir aquel que provenga de la Junta Directiva.

55 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°32
56 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

2. Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es uno de los comités que asesoran a la Junta Directiva y cuyo objetivo es ayudarla en el control de la calidad de los Estados Financieros, en los controles internos, en la gestión de riesgos, cumplimiento, auditoría interna y auditoría independiente.

Sin la prerrogativa deliberativa, ejerce actividades relacionadas con la supervisión activa y preventiva, con el objetivo de asegurar la confiabilidad e integridad de las informaciones que permitan resguardar y mejorar el Gobierno Corporativo de la empresa.⁵⁷

a. Composición adecuada del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría deberá estar integrado por un mínimo de 3 y un máximo de 5 directores. La Junta Directiva será el órgano que fije el número concreto de sus miembros y designe a los mismos, para lo que tendrá en cuenta sus conocimientos y experiencia profesional en banca, finanzas, auditoría, contabilidad u otras materias afines que les permitan una mejor comprensión de la información contenida en los Estados Financieros y su impacto en la empresa.

El Comité de Auditoría debe, preferencialmente, ser coordinado y compuesto en su mayoría por miembros independientes, de modo a evitar situaciones de conflictos de interés.

Al menos uno de sus integrantes debe tener experiencia comprobada en el área contable, financiera o de auditoría.

b. Funciones definidas del Comité de Auditoría

Las funciones del Comité de Auditoría deben estar escritas en un Reglamento aprobado por la Junta Directiva, el cual debe ser claro y estar a disposición de los inversionistas.⁵⁸

Controles financieros

- Promover la supervisión y la responsabilidad (rendición de cuentas) del área financiera.

57 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°32

58 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°32

- Asegurar que los criterios contables vigentes en cada momento se aplican adecuadamente en la elaboración de los Estados Financieros que el la Junta Directiva presenta ante la Asamblea de Accionistas, y procurar que la empresa cumpla con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS/NIIF) aplicables
- Vigilar el cumplimiento de la regulación y los requerimientos legales Solicitar explicaciones oportunas y periódicas a la Alta Gerencia, a través del Ejecutivo Principal, en temas como informes financieros y documentos complementarias antes de su divulgación, consideraciones sobre alteraciones en los criterios contables, cualquier otro que el Comité de Auditoría establezca en su reglamento.
- Conocer y evaluar el proceso sobre la veracidad de la información financiera.
- Supervisar el funcionamiento de la página web de la empresa y otros mecanismos de recepción y difusión de información externa.

Funciones con respecto a auditores externos

- Recomendar a la Junta Directiva la contratación de auditores externos.
- Velar porque los auditores externos cuenten con la independencia necesaria para actuar con objetividad y eficacia.
- Se sugiere que exista la política definida de servicios permisibles a los auditores externos que no comprometan su independencia.
- Analizar y discutir la naturaleza y alcance del plan de auditoría externa antes de que se inicien labores.
- Velar por la atención de las recomendaciones y evaluaciones de los auditores externos para que la presentación de la información financiera sea consistente con las mismas.
- Velar por las recomendaciones emanadas de las auditorías externas anuales, relacionadas con los sistemas de control interno.
- Llevar las relaciones con los auditores externos, actuar como su contraparte y, en particular, evaluar todas aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia y cuales quiera otras relacionadas con plan de auditoría, el desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría.

- Recibir el informe final de auditoría externa y en el caso de que contengan reservas y salvedades, explicar a los accionistas sobre su contenido y alcance

Funciones con respecto a auditores externos

- Velar porque los auditores internos cuenten con la independencia necesaria para actuar con objetividad y eficacia.
- Analizar y discutir la naturaleza y alcance del plan anual de auditoría interna.
- Supervisar los servicios de auditoría interna.
- Proponer a la Junta Directiva la selección, nombramiento, reelección y cese de los responsables del servicio de auditoría interna en la empresa.
- Revisar el plan anual de trabajo de la auditoría interna y el informe anual de actividades.
- Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna, recibir información periódica sobre sus actividades y verificar que la Alta Gerencia tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes .
- Revisar el cumplimiento de las acciones y medidas que sean consecuencia de los informes o actuaciones de inspección de las autoridades de supervisión y control.

Entre otras funciones del Comité de Auditoría puede estar la de monitorear regularmente el grado de cumplimiento de los códigos de la empresa, como el de Gobierno Corporativo, buenas prácticas, ética, así como la eficacia del sistema de denuncias anónimas o “whistleblowers”, evaluando las actuaciones antiéticas que se presenten y el contenido de las denuncias presentadas, recomendando a la Junta Directiva lo pertinente

3. Oficial de Gobierno Corporativo y el área de Gobierno Corporativo

El área de Gobierno Corporativo, a través de su Oficial de Gobierno Corporativo en caso de tenerlo, debe apoyar y asesorar a los órganos y agentes de gobernanza de la sociedad, así como a las partes interesadas, y tener estructura y recursos compatibles con el tamaño y la complejidad de la empresa u organización.⁵⁹

59 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

En caso de no estar establecido por normativa regulatoria, se recomienda contar con este cargo para empresas grandes, correspondiéndole ser el gestor de las buenas prácticas de gobernanza de una empresa. De ese modo, esa función debe ser percibida a partir de tres dimensiones:

- a. La estratégica, por su actuación como responsable por la arquitectura, por la mejoría y por la disseminación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, generando valor para la organización;
- b. 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.
- c. La operacional, que incluye todas las actividades de asesoría a los órgano de gobierno.

4. Comité de Nombramientos y Compensación

El Comité de Nombramientos y Compensación deberá estar integrado por un mínimo de 3 y un máximo de 5 directores, preferible externos.⁶⁰

El principal cometido del Comité de Nombramientos y Compensación es:

- a. Asistir a la Junta Directiva en sus funciones de nombramiento, reelección, cese y compensación de los directores y de la Alta gerencia de la empresa.
- b. Autorizar e informar de las operaciones con partes vinculadas y vigilar la observancia de las reglas de Gobierno Corporativo de la empresa.
- c. Informar en la Asamblea de Accionistas sobre sus actuaciones y las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia.
- d. Evaluar periódicamente las competencias, conocimientos y experiencia que son necesarios en la Junta Directiva.
- e. Proponer y revisar los criterios que deben seguirse para la composición de la Junta Directiva y la evaluación de candidatos.
- f. Velar por la observancia de la Política de Remuneración de los directores y por la transparencia de sus retribuciones.
- g. Revisar periódicamente los programas de remuneración de director y de compensación de la Alta Gerencia, efectuando las recomendaciones pertinentes a la Junta Directiva.

⁶⁰- Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°32

5. Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos⁶¹ deberá estar integrado por un mínimo de 3 y un máximo de 5 miembros.

La gestión de riesgos se da por medio de procesos estructurados que contribuyan a la identificación, el control y la mitigación de los factores de riesgo relacionados al negocio. La gestión de riesgos asegura la continuidad y generación de valor de la empresa. 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 función última del Comité de Riesgos es:

- a. Apoyar a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus responsabilidades en relación a la gestión de riesgos.
- b. Revisar y evaluar la integridad y la adecuación de la función de gestión de riesgos de la empresa.
- c. Revisar la adecuación del capital económico y regulatorio de cada empresa y su asignación a las distintas líneas de negocio y/o productos.
- d. Revisar los límites de riesgos y los informes sobre riesgos, haciendo las recomendaciones pertinentes a la Junta Directiva.
- e. Informar en la Asamblea de Accionistas sobre sus actuaciones y las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia.
- f. Analizar y valorar la gestión ordinaria del riesgo en la empresa, en términos de límites, perfil de riesgo (pérdida esperada), rentabilidad, y mapa de capitales (capital en riesgo).
- g. Analizar y evaluar los sistemas y herramientas de control de riesgos de la empresa, evaluando que los mismos sean medibles en el tiempo y esquematizados de forma recurrente.
- h. Formular las iniciativas de mejora que considere necesarias sobre los sistemas internos de control y gestión de los riesgos.

Llevar a la Junta Directiva las propuestas de normas de delegación para la aprobación de los distintos tipos de riesgo que correspondan asumir a esta o a otros niveles inferiores de la empresa.

61 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°32

VIII. GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN O ALTA GERENCIA

Cabe a la Alta Gerencia asegurar que la empresa está orientada por su propósito, por los principios de buen Gobierno Corporativo, así como está en total conformidad con las disposiciones legales y las políticas internas a las cuales está sometida.⁶²

El Ejecutivo Principal reporta directamente a la Junta Directiva, según cuyas directrices deberá llevar a cabo la conducción de la empresa. También es responsable de informar a los directores sobre todos los asuntos importantes o relevantes para el buen desempeño y sostenibilidad de la sociedad, sometiendo a su consideración propuestas específicas.

El Ejecutivo Principal es el responsable del desempeño de los negocios y de ejecutar las directrices y la estrategia corporativa según los lineamientos aprobados por la Junta Directiva. Para ello, deberá asumir la superior inspección de los servicios administrativos, en atención a sus funciones generales establecidas.⁶³

Las responsabilidades, competencias y atribuciones del Ejecutivo Principal y de la Alta Gerencia deben ser definidas con claridad y objetividad en los Estatutos. La Alta Gerencia debe contar con 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 la Junta Directiva o de sus comités, del Ejecutivo Principal, o de la Alta Gerencia como colegiado para la buena conducción de los negocios.

1. El proceso de nombramiento

El Presidente debe presentar para consideración y aprobación de la Junta Directiva, la recomendación de la persona que ocupará el cargo de Ejecutivo Principal.

El nombramiento del Ejecutivo Principal y demás ejecutivos clave de la Alta Gerencia corresponde a la Junta Directiva y debería ajustarse a unas reglas y procedimientos similares a los usados para la propuesta de miembros de la Junta Directiva. En el ejercicio de esta función fundamental, la Junta Directiva podrá ser asistida por el Comité de Nombramientos y Compensación o en su defecto un comité especial, que puede tener la tarea de definir los perfiles del Ejecutivo Principal y de los ejecutivos clave que conforman la Alta Gerencia.⁶⁴

62 - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

63 - Lineamientos Código Latinoamericano CAF. Lineamiento n°30

64 - G20/OECD Principles of Corporate Governance - 2023

2. Evaluación anual de la Alta Gerencia

A la Junta Directiva le corresponde evaluar el desempeño del Ejecutivo Principal y supervisar el de los demás integrantes de la Alta Gerencia, sobre la base de criterios previamente conocidos por los evaluados y que dentro de lo posible y práctico sean claros y objetivos, monitoreando que sus acciones sean consistentes con la estrategia y políticas aprobadas por la Junta Directiva.⁶⁵

El Ejecutivo Principal es el responsable directo por la evaluación de desempeño de los demás integrantes de la Alta Gerencia que le reportan y debe implementar un proceso anual y sistemático de evaluación. El Ejecutivo Principal debe garantizar que todos los gestores, o por lo menos los ejecutivos clave de la organización, sean evaluados.

El proceso elaborado por el área de recursos humanos puede ser apoyado por el Comité de Nombramientos y Compensación o en su defecto un comité especial. Los resultados deben ser compartidos con la Junta Directiva, que es la responsable directa por la evaluación del Ejecutivo Principal.⁶⁶

3. La política de remuneración y de beneficios

Se considera una buena práctica que la Junta Directiva desarrolle y divulgue una política de remuneración que contemple a sus integrantes y a los colaboradores de la Alta Gerencia, así como revelar sus niveles de remuneración establecidos de conformidad con esta política.

Tales declaraciones de política pueden especificar, especialmente con respecto a los directores y ejecutivos, la relación entre remuneración y desempeño con criterios ex ante vinculados al desempeño, e incluyen indicadores medibles estándares que enfatizan los intereses a largo plazo de la empresa y de los accionistas por encima de los intereses particulares o de corto plazo.⁶⁷

La apropiada remuneración de la Alta Gerencia es útil como una herramienta efectiva de atracción, motivación y retención de sus ejecutivos clave, y debe estar estructurada de forma que establezca vínculos con los resultados de la empresa a través de incentivos que coincidan con los objetivos de los accionistas y sus metas a corto, mediano y largo plazo asegurando, de manera clara y objetiva, la generación de valor para la empresa y sus partes relacionadas.

⁶⁵ - G20/OECD Principles of Corporate Governance - 2023

⁶⁶ - Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC - Brasil

⁶⁷ - G20/OECD Principles of Corporate Governance - 2023

La remuneración debe ser justa y compatible con las condiciones del mercado, las funciones y los riesgos inherentes a cada cargo. El Ejecutivo Principal debe sustentar, para validación de la Junta Directiva, la propuesta de remuneración de los miembros de la Alta Gerencia, que, a su vez, debe someterse a la consideración de los accionistas.

4. Informe Anual presentado por el Ejecutivo Principal⁶⁸

El Ejecutivo Principal en las grandes empresas, las reguladas o aquellas con una gran base de accionistas, debe preparar para su publicación un Informe Anual digital para su distribución, además de una versión impresa para la Junta Directiva, que contenga la siguiente información:

- a. Estados Financieros formulados por la Junta Directiva y presentados a la Asamblea de Accionistas.
- b. Informe de auditoría de cuentas emitido por el auditor externo con sus notas correspondientes.
- c. Informe de gestión del Ejecutivo Principal.
- d. Informe de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva.

Para las entidades financieras, consideramos ineludible la publicación de un informe explicativo sobre la organización, métodos y procedimientos de la arquitectura de control implementada por la entidad, con el objetivo de obtener una información financiera y no financiera correcta y segura, salvaguardar los activos de la entidad y la eficiencia y seguridad de las operaciones. La información sobre la arquitectura de control, deberá complementarse con un informe de gestión del riesgo.

La elaboración del Informe Anual y de los Estados Financieros es responsabilidad del Ejecutivo Principal. Éstos y el mensaje del Presidente deben ser aprobados por la Junta Directiva antes de ser presentados para la consideración de aprobación por parte de la Junta de Accionistas.

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

⁶⁸ - Lineamientos Código Latinoamericano CAF, Lineamiento n°41

IX. ARQUITECTURA DE CONTROL

La arquitectura de control⁶⁹ es un concepto integral que recoge todo lo relacionado con la materia de ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información y comunicación y monitoreo. Ello permite a la empresa contar con una estructura, políticas y procedimientos que abarcan y tienen efectos en toda la empresa desde la Junta Directiva y la Alta Gerencia hasta el resto de los colaboradores, proveyendo una seguridad razonable en relación al logro de los objetivos de forma más concreta, y en línea con el tratamiento que sobre esta materia realiza según el marco de control interno COSO⁷⁰ para proporcionar liderazgo organizacional en tres frentes, gestión del riesgo empresarial, control interno y disuasión de fraude.

Una buena arquitectura de control:

- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados.
- Mejora el seguimiento del desempeño respecto de los objetivos estratégicos.
- Incrementa la capacidad para gestionar de forma apropiada los riesgos necesarios para la estrategia del negocio.
- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- Refuerza el control del conjunto de los riesgos a los que está expuesta la organización.

El marco de control interno COSO 2013 actualizado está compuesto por 5 grandes componentes, expuestos más adelante y 17 principios que la administración de toda organización debería implementar que son:

Ambiente de control

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

Evaluación de riesgos

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

⁶⁹ - Lineamientos de CAF:

1. Ambiente de control (Lineamiento No. 3).
2. La gestión de riesgos (Lineamiento No. 34)
3. El sistema de control interno (Lineamiento No. 35)
4. La información y comunicación de la administración de riesgos y sistema de control (Lineamiento No. 36)
5. Monitoreo de la arquitectura de control
 - A. Labor de Auditoría interna (Lineamiento No. 37)
 - B. Labor de Auditoría externa (Lineamiento No. 38).

⁷⁰- El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) fue diseñado para identificar, evaluar y administrar los riesgos; para dar una visión general de las amenazas a las que está expuesta una compañía; ampliar el concepto de control interno, y tener una dirección clara del negocio. En el año 1992 se publicó la primera versión COSO y, desde entonces el documento se convirtió en referente para gestores de riesgos, juntas directivas y gerentes de las organizaciones a nivel global. Al brindar una visión amplia de los riesgos que podrían afectar la empresa, este marco permite dar una línea para accionar planes y así hacer una correcta gestión de riesgos.

Actividades de control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Utiliza información relevante

Sistemas de información

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

Supervisión del sistema de control – Monitoreo

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

De acuerdo al marco COSO, la arquitectura de control puede descomponerse en cinco (5) grandes componentes que se detallan a continuación.

Para una mayor comprensión y profundidad en esta materia, le remitimos a la Guía de gestión de servicios de auditoría interna publicada en el 2024 por el IGCP disponible en su página web www.igcp-panama.org.

1. AMBIENTE DE CONTROL:

Se entiende como el tono de la organización relativo a la administración de riesgos y control, definición de estructura (roles y responsabilidades), valores éticos y, en definitiva, el ambiente en la organización relativo a la administración de riesgos y control.

- a. Gestión de riesgos: el tratamiento de la identificación y gestión de riesgos en la organización, lo que incluye:
- b. Establecimiento de objetivos a alcanzar (estratégicos, operaciones, reporte de información financiera y no financiera, y cumplimiento).
- c. Identificación de eventos que puedan afectar (en positivo o en negativo) en la consecución de los objetivos.
- d. Evaluación de riesgos (probabilidad e impacto), por los cuales los eventos potenciales pueden afectar a los objetivos del negocio.
- e. Respuesta al riesgo, fundamentalmente evitar el riesgo, mitigar el riesgo, compartir el riesgo o aceptar el riesgo.
- f. Actividades de control: Políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas de forma apropiada y oportunas.

- g. Información y comunicación: comunicación en toda la organización necesaria para el funcionamiento de toda la arquitectura de control.
- h. Monitoreo: Evaluación para asegurar el funcionamiento eficaz de la arquitectura de control.

En general cualquier empresa cuenta con sistemas de control y de administración de riesgos que, en determinados casos, se ven complementados con sistemas externos de control llevados a cabo por parte de diferentes entidades (desde el Auditor externo, al supervisor para el caso de empresas supervisadas, de forma más frecuente).

La existencia de una adecuada arquitectura de control es una pieza clave para la Junta Directiva, tanto para que éste pueda ejercer de forma debida la función de control sobre la Alta Gerencia, al disponer de información veraz y de calidad, como para supervisar la seguridad y confiabilidad de la propia empresa.

La intensidad y complejidad de la arquitectura de control será diferente en función de factores tales como el tamaño, la complejidad de los negocios o de los procesos de la empresa, la dispersión geográfica y, especialmente, la naturaleza de los riesgos que ésta enfrente.

Es aplicable tanto a las empresas listadas, como y muy especialmente a las entidades financieras, dado que el negocio de estas últimas se basa en la correcta administración de riesgos sin duda, la más compleja.

El ambiente de control afecta, principalmente, a:

- a. La filosofía de gestión integral de riesgo.
- b. Papel de la Junta Directiva en la supervisión de los sistemas de gestión de riesgos y control.
- c. La integridad y los valores éticos en la empresa.
- d. La estructura que se defina en la empresa para la gestión integral de riesgos y el control estableciendo roles y responsabilidades, políticas de delegación y líneas de reporte.
- e. Requisitos y perfiles demandados para la gestión de riesgos y actividades de control.

El ambiente de control es la piedra angular sobre la cual construir toda una arquitectura de control sólida y eficaz para cada empresa.

La Junta Directiva es la responsable final de la existencia de un sólido ambiente de control dentro de la empresa, adaptado a su naturaleza, tamaño, complejidad y riesgos, de forma que:

- a. Promueva una cultura de riesgos y control en toda la empresa, que alcance a toda la organización.
- b. Definan roles y responsabilidades definidos en torno a gestión de riesgos, control interno, y evaluación, con líneas de reporte claramente definidas.
- c. Se consideren los riesgos que se derivan de los procesos del negocio, y de la definición estratégica de la compañía, para realizar un adecuado seguimiento, evaluación y gestión de estos.

2. GESTIÓN DE RIESGOS

La administración de riesgos engloba la definición de políticas de riesgos, así como la definición y ejecución de procesos de identificación, evaluación, administración, monitoreo y reporte de riesgos.

En particular, los objetivos de la administración de riesgos son:

- a. Identificación de riesgos, a consecuencia de la estrategia definida de la empresa
- b. Evaluación de los riesgos y medición del grado de exposición a los mismos.
- c. gestión de los riesgos, que incluye la toma de decisiones sobre el manejo de los riesgos (evitar el riesgo, mitigarlo, compartirlo o aceptarlo).
- d. Monitoreo de riesgos, entendido como la evaluación de que las decisiones sobre asunción de riesgos están en línea con la política de riesgos (emitida por la junta Directiva) y con los límites máximos de exposición definidos por el mismo.
- e. Reporte a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia sobre la administración de riesgos.

Debe existir un “mapa de riesgos”, entendido como la identificación y seguimiento de los riesgos financieros y no financieros a los que está expuesta la empresa (por ejemplo, riesgos de mercado, crédito, liquidez, de negocio, reputacionales, ambientales, tecnológicos, políticos, etc.).

El mapa de riesgos, normalmente resulta conocido en la práctica por la Alta Gerencia de cualquier empresa, debe formalizarse y ser conocido por la Junta Directiva, de forma que sea consciente del conjunto de

riesgos a los que está expuesta la empresa, y supervise las acciones concretas desarrolladas para la correcta administración de estos riesgos.

Para las empresas listadas, especialmente para las entidades financieras, reforzar y fortalecer la administración de riesgos con una estructura más sólida y profesionalizada que, además de un mapa de riesgos debería estar plenamente alineado según el marco COSO y debe incluir que:

- a. La Junta Directiva sea responsable de definir una política integral de administración de riesgos, fijar límites máximos del apetito de riesgo y la exposición a cada riesgo, debe supervisar periódicamente la exposición efectiva de la empresa a los límites máximos de riesgo establecidos y aprobados, así como plantear y supervisar acciones de corrección y seguimiento de las mismas en caso de desviaciones.
- b. La Alta Gerencia es igualmente responsable del proceso de gestión de riesgos, es decir, de identificar, evaluar, controlar, monitorear y reportar los riesgos, definiendo metodologías, y asegurando que la administración de riesgos sea consistente con la estrategia, política de riesgos definida, y límites máximos aprobados.
- c. Una política de delegación de riesgos, aprobada por la Junta Directiva, que establezca los límites de riesgo que pueden ser administrados directamente por cada nivel en la empresa.

La responsabilidad sobre el proceso de administración de riesgos, conlleva la posición de un Gerente de Riesgos, máximo responsable ante la Alta Gerencia de la administración de riesgos de la empresa.

Por la importancia de la identificación y atención de riesgos como factor clave para un negocio, la correcta gobernanza del control de riesgos exige que el Gerente de Riesgos sea una figura que cuente con:

- a. Alto estatus interno e independencia, recursos suficientes para el desarrollo de sus funciones y competencias definidas.
- b. Línea de reporte directo al Ejecutivo Principal y a la Junta Directiva (o al Comité de Riesgos en caso de haberse establecido), con una relación horizontal con los demás miembros de la Alta Gerencia.
- c. Capacidad de influir en las decisiones organizacionales que afecten el grado de exposición a los riesgos corporativos.
- d. Acceso pleno en toda la organización a la información necesaria para el ejercicio de sus funciones.

- e. Posición reforzada, de forma que su nombramiento y cese sea una decisión de la Junta Directiva, y no cuente con otras responsabilidades gerenciales distintas de las de administración de riesgos.

3. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La administración de riesgos necesita, para su máxima efectividad y mayor aporte de valor, que exista un sistema de control interno, que consiste en el conjunto de políticas, procedimientos y actividades concretas que asisten a la Alta Gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas de forma apropiada y oportuna. Cada uno de los riesgos identificados en los distintos procesos de la empresa, deben gestionarse adecuadamente conforme a la política y cultura de riesgos de la empresa, para lo cual se establecen controles específicos; así como se desarrollan políticas, procesos y medidas definidas para la gestión de los riesgos en la práctica.

El sistema de control interno es un elemento clave para asegurar que la información que llega a la Junta Directiva y la Alta Gerencia sobre la gestión de riesgos resulta fiable, veraz y real. La Junta Directiva es responsable de velar por la existencia de un adecuado sistema de control interno, adaptado a la empresa y su complejidad, y consistente con la gestión de riesgos en vigor, así como de supervisar su eficacia e idoneidad, que podrá delegarse en el Comité de Auditoría. Debe existir principio de autocontrol, autogestión y autorregulación, como responsabilidad de todos, en pro de un sistema de control interno coherente con los riesgos y complejidad de la empresa. La actividad de evaluación y aseguramiento de los controles vigentes no puede corresponder a quienes diseñan los controles, sino que corresponderá en exclusiva al área de Auditoría Interna, la cual a su vez podrá proponer las mejoras necesarias al Comité de Auditoría.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y SISTEMA DE CONTROL

Un sistema eficaz de administración de riesgos y de control interno requiere, de una cultura organizacional de reportes de información hacia la Alta Gerencia y Junta Directiva, que sea veraz, comprensible y completa, de forma que permita la toma informada de decisiones. Corresponde a la totalidad de la organización gestionar los riesgos generados de su propia actividad, y el diseño de los controles pertinentes, por lo que resulta clave el que se comunique, tanto hacia abajo como horizontalmente, la empresa, la cultura, filosofía y políticas de riesgos, así como los límites de exposición aprobados, de forma que el conjunto de la organización considere la materia de riesgos y las actividades de control en su actividad.

Debe existir un proceso de comunicación interna en donde:

- a. La Alta Gerencia implique al conjunto de la empresa resaltando su responsabilidad ante la gestión de riesgos y la definición de controles.
- b. El personal de la empresa entienda su papel en la gestión de riesgos y la identificación de controles, así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.
- c. El proceso de comunicación sobre administración de riesgos y control debe contemplar:
 - Un lenguaje común de riesgo.
 - Los límites de riesgo tolerados en la empresa.
 - Los roles y responsabilidades de cada uno en la administración de riesgos y control.
 - Los comportamientos aceptables y los no aceptables.
 - La existencia de canales de comunicación internos y externos.

En especial para las empresas listadas y entidades financieras un aspecto relevante es la conveniencia de que existan líneas internas de denuncias anónimas (conocidas como políticas de “whistleblowers”) que permitan a su personal poder denunciar comportamientos antiéticos o que puedan contravenir la cultura de administración de riesgos y controles en la empresa.

5. MONITOREO DE LA ARQUITECTURA DE CONTROL

El monitoreo es un componente fundamental para la evaluación de la eficacia de la arquitectura de control.

Las responsabilidades sobre el ambiente de control, la gestión de riesgos y el sistema de control interno alcanzan a la Junta Directiva, a la Alta Gerencia y al conjunto de la empresa, incluyendo la labor de monitoreo para evaluar la eficacia de la arquitectura de control que se realiza a través de la función de Auditoría Interna, así como a los auditores externos, figuras con las que deberían contar tanto las empresas listadas, como las entidades financieras y las grandes empresas no listadas.

Monitoreo es el proveer de aseguramiento objetivo a la Junta Directiva sobre la efectividad de la gestión de riesgos, para asegurar que los riesgos claves del negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno opera efectivamente.

No debe ser función del Auditor Interno la gestión de riesgos, ya que perdería su objetividad e independencia para realizar la propia labor de monitoreo, que es la que les corresponde. La responsabilidad sobre la efectiva gestión del riesgo es de la Alta Gerencia. Si bien es cierto que la Auditoría Interna puede prestar una labor de consultoría a la Alta Gerencia para la definición y mejora de los procesos, se deben aplicar ciertas cautelas o salvaguardas, tales como transferir lo antes posible la responsabilidad de estas actividades a los integrantes de la Alta Gerencia.

Las empresas listadas y las entidades financieras deben contar con un reglamento de Auditoría Interna, aprobado por el Comité de Auditoría, en el que se desarrolle expresamente el alcance de sus funciones en esta materia, que debería comprender:

- a. La necesaria autonomía e independencia necesaria para el ejercicio de sus funciones
- b. La labor de evaluación y aseguramiento, tanto sobre los procesos de administración de riesgo como de que los riesgos son correctamente evaluados
- c. La evaluación de reporte de los riesgos claves del negocio
- d. La revisión del manejo de los riesgos claves

La Auditoría Interna, en el ejercicio de sus funciones debe guardar una relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata mediante su dependencia exclusiva al Comité de Auditoría, y actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen a la Junta Directiva. Se recomienda que la línea de reporte jerárquico del Auditor Interno, en aras de mantener su independencia y autonomía, sea el Comité de Auditoría y, en su defecto, la Junta Directiva.

Tanto su nombramiento como su cese corresponderían la Junta Directiva, a propuesta del Comité de Auditoría, y su cese ser comunicado al mercado para el caso de las empresas listadas y las entidades no financieras.

6. LABOR DE AUDITORÍA EXTERNA

En adición a la labor de Auditoría interna, existe una perspectiva externa en el monitoreo, a cargo de la firma de Auditoría Externa cuya designación, a propuesta de la Junta Directiva, corresponde a la Asamblea de Accionistas, a quien rinde cuentas.

Para el caso de las empresas listadas y las entidades financieras, la Auditoría Externa deberá realizar evaluaciones externas en orden a detectar posibles debilidades, especialmente por el riesgo de que puedan existir errores en la información financiera generada por la empresa.

Para ejecutar la labor de monitoreo, así como su propia función de auditor de cuentas, es clave que el Auditor Externo mantenga una clara independencia de la empresa, calidad que debe ser declarada en el respectivo informe de auditoría.

En los casos de grupos, el Auditor Externo debería ser el mismo para todo el grupo, incluidas las filiales off-shore. No obstante, es recomendable, pero no indispensable. Lo que es necesario es que el auditor de grupo audite al menos una proporción muy significativa del total de activos del grupo.

La apreciación de la independencia del Auditor Externo en la práctica se reducirse a cuatro grandes puntos que, para el caso de las empresas listadas y entidades financieras, deberían formar parte de una política para la designación del Auditor Externo, a ser aprobada por la Junta Directiva, en la que figure:

- a.** Reglas de selección del Auditor, por profesionalidad y honorabilidad, que deberán contemplar que la Junta Directiva no podrá proponer para su designación a la Asamblea general de Accionistas a auditores que hayan sido objeto de inhabilitación, suspensión o cualquier otro tipo de sanción por un juez o una autoridad reguladora del país correspondiente, de haber ocurrido no pueden auditar ninguna empresa del grupo.
- b.** Duración máxima del contrato y prórrogas aplicables.
- c.** Regulación sobre la prestación de servicios adicionales.
- d.** Regulación sobre la publicidad de la remuneración.

La independencia del Auditor Externo recomienda que se establezca un límite máximo al periodo de su nombramiento, con el fin de evitar un exceso de vinculación entre las firmas de auditoría y/o sus equipos de trabajo y la compañía auditada, lo cual varía dependiendo de si la compañía está regulada o es listada en bolsa, que es 5 años para rotación de equipos, no necesariamente de la firma de auditoría. Para las no reguladas, este período suele establecerse en 10 años. Las leyes panameñas no obligan a la rotación de firmas de auditoría, solo a la rotación de equipos.

Los plazos propuestos buscan combinar criterios de renovación de los auditores externos con la necesidad de disponer de auditores con suficiente conocimiento sobre las actividades de la empresa, para que el periodo de aprendizaje no suponga un permanente lastre para la eficaz prestación de los servicios de auditoría.

En relación a la prestación de servicios adicionales, por regla general no deberían contratarse con la firma auditora externa servicios distintos a los de la propia auditoría de cuentas. La aplicación de esta regla debería extenderse a las personas o entidades vinculadas con el auditor, entre las que se deberán incluir las sociedades de su grupo, así como las sociedades en las que haya una amplia coincidencia de sus socios con los de la empresa auditora. Se sugiere que cada servicio de no auditoría debe ser evaluado de forma individual para indagar la posibilidad de contratarlo con el auditor o con otro profesional.

Excepciones se pueden dar cuando en caso de la limitada presencia de firmas auditoras o consultoras en el país donde la empresa realice su actividad, siempre y cuando sean de carácter excepcional y exista un acuerdo con la Junta Directiva, se admitirá que se contraten otros servicios con el auditor, para lo que la Junta deberá informar a la Asamblea, además de sobre los servicios que el Auditor o una persona o entidad vinculada a él excepcionalmente presten a la empresa.

Respecto a la divulgación de la remuneración al Auditor Externo constituye una buena práctica el informar sobre el monto total del contrato al Comité de Auditoría, así como la importancia relativa que los honorarios generados para la firma auditora, esto es, el porcentaje de facturación que supone para la firma auditora el contrato con la empresa respecto a su facturación total.

X. CÓDIGOS DE ÉTICA Y CONDUCTA

El Código de Ética y el de Conducta de la sociedad debe contemplar aquellas normas de comportamiento personal, así como la prevención de posibles conflictos de interés específicos y su atención en el momento en que surjan en la empresa.

1. Conflictos de interés de índole personal:

Identificar y formalizar lineamientos para gestión de transacciones que puedan representar un posible conflicto de interés. Para este propósito, se requiere de las siguientes acciones.

- a. Establecer mecanismos para identificar, manejar y divulgar conflictos potenciales de directores ejecutivos claves y grupos de interés.
- b. Distinguir la naturaleza de los conflictos de interés, si la situación de conflicto de interés es esporádica o, por el contrario, de carácter permanente.
- c. Si el conflicto de interés es esporádico, contar con un mecanismo en la normativa interna corporativa que indique el procedimiento aplicable, con detalle de las reglas y pasos a seguir, debe ser fácil de administrar y difícil de eludir.
- d. Para el caso de conflictos de interés de carácter permanente, debe considerarse como una causal de dimisión obligatoria o, en su defecto y de ser posible, propuesta de cese.
- e. En todos los casos, las personas afectadas por un conflicto de interés deberán comunicar al comité correspondiente o a la Junta Directiva sobre cualquier situación de conflicto, directo o indirecto a través de partes vinculadas, que pudieran tener frente al interés general de la empresa, tales como los conflictos de interés asociados a una transacción u operación vinculada, que puede tratarse de acciones de la sociedad o sobre cualquier otro bien o servicios, tales como operaciones financieras, suministros, alquileres, garantías, compra-venta de activos, etc.

Importante la extensión subjetiva de los deberes y de la consideración de personas vinculadas a título de ejemplo, los conflictos de interés al interior de una entidad financiera exigen que la Junta Directiva debe aprobar una Política de Conflictos de Interés por actividad con objeto de identificar las circunstancias potencialmente generadoras de conflicto de interés y la especificación de procedimientos a seguir y medidas a adoptar para la prevención y gestión de dichos conflictos a fin de evitar, eliminar o, en última instancia, revelar el conflicto de interés al cliente.

2. Transacciones entre partes relacionadas

Es una realidad frecuente que los conflictos de interés lleven asociados, una transacción u operación vinculada, en la que el bien objeto de transacción pueden ser acciones de la sociedad o cualquier otro bien o servicio, tales como operaciones financieras, suministros, alquileres, garantías, compra-venta de activos, etc.

Este tipo de transacciones entre la empresa y los miembros de la Junta Directiva, accionistas controladores significativos, miembros de la Alta Gerencia o las partes vinculadas de cualquiera de ellos estatutariamente deberá preverse para el caso de existir un conflicto de interés en línea con lo estipulado en la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 24).

Se considerarán personas vinculadas a los directores las siguientes:

- a. El cónyuge del director o la persona con análoga relación de afectividad.
- b. Los ascendientes, descendientes y hermanos del director o del cónyuge del mismo.
- c. Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos de un director.
- d. Las personas jurídicas con las que el director, o cualquiera de las personas anteriores a él vinculada, mantengan una participación en el capital estable y significativa o tienen capacidad para intervenir en las decisiones de política financiera y de explotación de la entidad, aunque sin llegar a tener el control de las mismas, pudiéndose obtener la capacidad de intervención además mediante participación en la propiedad, disposición legal o estatutaria, o acuerdos, importante en el supuesto de que el director sea una persona jurídica.

Especialmente importante es la necesaria extensión subjetiva de los deberes y de la consideración de personas vinculadas, en el supuesto de que el director

3. Conflicto de interés por actividad

En el caso de entidades financieras, por la naturaleza de sus actividades y de acuerdo a la complejidad de sus estructuras, el volumen de transacciones y la diversidad de los servicios financieros ofrecidos, se pueden producir situaciones de conflictos de interés que afectan a la propia entidad, a la relación entre la entidad y sus clientes o entre los propios clientes entre sí, tales como las siguientes:

- a. Proveer a clientes asesoramiento en inversiones o gestión discrecional de carteras y gestionar un fondo de inversión o una cuenta propia de negociación de valores ("trading account").
- b. Recibir mandatos de clientes en banca de inversión que resulten incompatibles con la estrategia de la entidad o con mandatos recibidos de otros clientes.
- c. La empresa o el ejecutivo responsable puede obtener un beneficio financiero, o evitar una pérdida financiera, a expensas del cliente.
- d. La empresa o el ejecutivo responsable tiene un interés propio en el resultado de un servicio prestado al cliente o de una operación por cuenta del cliente, distinto del interés del cliente en ese resultado.
- e. La empresa o el ejecutivo responsable tiene incentivos financieros o de otro tipo para favorecer los intereses de otro cliente o frente a los intereses del cliente.
- f. La empresa o el ejecutivo responsable desarrolla la misma actividad que el cliente.
- g. La empresa o el ejecutivo responsable recibe o va a recibir de una persona distinta del cliente un incentivo en relación con un servicio prestado al cliente, en forma de dinero, bienes o servicios, aparte de la comisión o retribución habitual por ese servicio.

4. Prevención de riesgos reputacionales

Tomando en cuenta los intereses de partes interesadas" se deben crear políticas y procesos para manejar los riesgos de reputación y salvaguardar la imagen de la empresa en situaciones de crisis, a través de diseño de diversos escenarios de crisis y la designación de un vocero o voceros institucionales entre otros.

Deben existir mecanismos establecidos para prevenir y administrar conflictos de interés, frente a conflictos de interés entre la empresa y los clientes.

En términos de Gobierno Corporativo, el objetivo es que exista un procedimiento definido y formalizado en la normativa interna societaria para la administración y gestión de los conflictos de interés y el cumplimiento de las leyes y políticas establecidas en la empresa.

5. Rendición de cuentas

Corresponde a la Alta Gerencia ser eficaz en implementar estrategias y políticas aprobadas por la Junta Directiva, que aseguren la efectividad del sistema de control interno y gobernabilidad. La clave de la sostenibilidad a

largo plazo y de una buena reputación corporativa es la rendición de cuentas a todas las partes interesadas.

Para este propósito se establece para la Alta Gerencia lo siguiente:

- a. Rendir cuentas periódicamente sobre la implementación y cumplimiento de las estrategias y políticas aprobadas por la Junta Directiva.
- b. Proveer información de hechos relevantes y la preparación de la información anual sobre el cumplimiento del Gobierno Corporativo.
- c. Proponer mejoras frente a los resultados obtenidos en la ejecución de los lineamientos ordenados por la Junta Directiva.
- d. Divulgar de forma oportuna y precisa la información tanto a los colaboradores de la empresa, como a la Junta Directiva, a los accionistas, posibles inversores, autoridades regulatorias y otras partes interesadas.
- e. Debe existir independencia y actuar con diligencia en la protección de los intereses de la empresa y sus accionistas, acorde a los valores y principios éticos.
- f. Generar valor y confianza entre sus grupos de interés promoviendo la transparencia en la información

6. Manejo apropiado de información privilegiada, confidencial o personal

Corresponde a la empresa tomar las medidas de protección de la información sensible, personal ⁷¹ o confidencial elaborando políticas de clasificación manejo y divulgación de información, las cuales incluyen procedimientos de acceso, tratamiento y transferencia de la misma, así como la implementación de herramientas tecnológicas de protección y monitoreo de potenciales incidentes cibernéticos. Estas medidas y acciones protegen a la empresa de un potencial riesgo reputacional o pérdida de confianza por ser objeto de robo o mal uso de la información.

7. Guía en cuanto a aceptación de regalos obsequios y donaciones en efectivo y/o especie.

Establecer políticas claramente definidas en cuanto a la aceptación de regalos, obsequios y donaciones ya sea en efectivo o en especie, recomendable la restricción o en su defecto el establecimiento de límites.

71 - La ley 81 del 2019 sobre la protección de datos de carácter personal establece normativa sobre los derechos ARCO y su protección. Tiene por objetivo proteger la intimidad de los individuos, garantizando la confidencialidad y seguridad de su información.

8. Protección del medioambiente

Es responsabilidad de toda empresa la protección ambiental, consistente en medidas que se toman a nivel público y privado para cuidar el medioambiente, preservándolo del deterioro y la contaminación, fomentando el uso responsable de los recursos naturales, promoviendo la conciencia en sus colaboradores y actores sociales, en especial la juventud, sobre la preservación ambiental y seguimiento a las leyes o normas que buscan garantizar la preservación del medioambiente para reducir el impacto ambiental y sus efectos sobre el clima, el agua, la salud, las comunidades, etc.

9. Manejo apropiado de los recursos de la organización

Establecer políticas para la selección, relacionamiento y contrataciones, sean estos con clientes, proveedores, ejecutivos, inversionistas, directores y accionistas, de tal manera que se establezcan buenas prácticas orientadas a preservar la cultura y valores de la organización, protegiendo sus recursos, y asegurando la sostenibilidad de la empresa.

10. Prohibición de discriminación en las contrataciones y puesto de trabajo

Establecer lineamientos generales para promover la diversidad y evitar la discriminación atendiendo los principales factores conocidos en la práctica internacional y los establecidos en la legislación local.

11. Participación en actividades políticas y de proselitismo dentro de las organizaciones

Establecer políticas claras en cuanto a la normativa interna de la empresa sobre la participación en actividades políticas y de proselitismo que puedan generar conflictos de interés o daños reputacionales.

12. Seguridad laboral

Establecer políticas claras para la provisión de medidas y recursos de seguridad laboral a sus colaboradores.

13. Medidas disciplinarias

Tipificar las medidas disciplinarias acorde a la normativa laboral y el reglamento interno de trabajo.

14. Canal de Denuncias

La empresa debe establecer un canal de denuncias que permita recibir denuncias sobre corrupción, conductas irregulares o de posibles conflictos de interés, recomendando que este sea anónimo.⁷² Así mismo, el tratamiento de esta información debe ser expedito y el adecuado para la protección del denunciante.

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 cumplimiento y ejercer la transparencia en la comunicación y en la relación con sus partes interesadas.

Prácticas:

- a. Las organizaciones deberían garantizar la implementación de herramientas preferiblemente con empresas tercerizadas que garanticen la imparcialidad, confidencialidad, el anonimato y la no retaliación al denunciante y a testigos.
- b. La organización debe implementar procesos de evaluación y verificación de las denuncias recibidas, así como las medidas correspondientes; el proceso puede estar a cargo de una entidad reconocida.
- c. Sus directrices y funcionamiento deben estar definidas por la Gerencia General y aprobadas por la Junta Directiva.
- d. Debe establecerse un flujo para el tratamiento de las denuncias recibidas y de un potencial conflicto de interés de los involucrados en la verificación.
- e. La gerencia debe rendir cuentas y con la periodicidad establecida para el recibo y verificación de las denuncias.

15. Mecanismos establecidos para prevenir y administrar conflictos de interés

Frente a conflictos de interés entre la empresa y un miembro de la Junta Directiva o de la Alta Gerencia, el deber de lealtad es el que debe orientar la decisión. En los casos de conflictos internos entre accionistas, directores y ejecutivos, se debe privilegiar siempre el mejor interés de la empresa.

72 - La Ley 2 de 2023 sobre protección a las personas denunciantes, se establece de carácter obligatorio para las empresas con más de 50 trabajadores.

En términos de Gobierno Corporativo, el objetivo es que exista un procedimiento definido y formalizado en la normativa interna societaria para la administración y gestión de los conflictos de interés.

16. Atención de conflictos de interés de índole personal

El procedimiento debe distinguir la naturaleza de los conflictos de interés, esto es si la situación de conflicto de interés es esporádica o, por el contrario, de carácter permanente.

Si el conflicto de interés es esporádico, deberá existir un mecanismo en la normativa interna corporativa que indique el procedimiento aplicable, con detalle de las reglas y pasos a seguir, que debe ser relativamente fácil de administrar y difícil de eludir.

Para el caso de conflictos de interés de carácter permanente, el procedimiento debe considerarlo como una causal de dimisión obligatoria o, en su defecto y de ser posible, propuesta de cese.

En todos los casos, las personas afectadas por un conflicto de interés deberán comunicar al Comité de Nombramientos y Retribuciones o a la Junta Directiva sobre cualquier situación de conflicto, directo o indirecto a través de partes vinculadas, que pudieran tener frente al interés general de la empresa.

17. Tratamiento de información relevante

Las empresas deberán indicar el tratamiento que se le brindará a la información relevante indicando periodicidad, audiencia, fecha de divulgación y otros conceptos que garanticen que las mismas se confeccionen y lleguen al público adecuado. Entre los principales temas a considerar de la información relevante, tenemos:

- Manejo apropiado de información privilegiada
- Información sobre acuerdos entre accionistas
- Informe anual de Gobierno Corporativo C

18. Difusión inicial, comunicación y revisión del Código de Ética y el de Conducta

Una vez que se tenga un Código de Ética y de Conducta aprobado, la Alta Gerencia comenzará la etapa de difusión, en la que se tendrá que especificar un cronograma, determinar quiénes participarán de la misma y qué recursos se van a utilizar.

Este proceso y el tipo de comunicación dependerán de las características de cada organización y de los destinatarios.

La Alta Gerencia debe implementar, difundir y garantizar la disponibilidad en el lugar de fácil acceso, como por ejemplo la página web de la organización.

A su vez, es necesario realizar una revisión periódica del Código. Luego de cada revisión se deberá comunicar a todos los integrantes de la organización la existencia de la nueva versión, la que incluirá la fecha de su actualización.

XI. ATENCIÓN A LOS PRINCIPIOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA-ASG

Los principios ambientales, sociales y de gobernanza, conocidos como ASG, están apalancados en acciones empresariales ligadas a la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad. El auge de la inversión socialmente responsable y la conciencia de los consumidores por la protección del medioambiente ha incrementado su intensidad y pertinencia para las empresas.

Las empresas que implementan prácticas sólidas de ASG pueden minimizar riesgos, disminuir costos y aumentar la rentabilidad, en comparación con las empresas que no lo practican. El incorporar criterios ASG en la gestión empresarial busca contribuir a un desarrollo sostenible y económicamente viable, velando por que la cartera de clientes o las inversiones propias disminuyan el impacto negativo al medio ambiente, así como a la sociedad.

El bajo rendimiento y las controversias por malas prácticas relacionadas a ASG pueden ser costosas y erosionar el valor para los accionistas en una amplia gama de sectores e industrias, además de multas por violaciones o riesgo reputacional para la empresa.

RECOMENDACIONES SOBRE LOS PRINCIPIOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA-ASG

Se recomienda a las empresas trabajar en su sostenibilidad dentro del marco de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas que contiene los Objetivos de Desarrollo Sostenible, conocidos como ODS, siendo estos los pilares para el desarrollo de los países.

Se recomienda a las entidades financieras promover las buenas prácticas de Gobierno Corporativo entre sus clientes, aplicar programas de gestión de riesgo ambiental y social en inversiones y proyectos, sobre todo en aquellos relacionados a los sectores de construcción, industria, energía y transporte. En el caso de Inversiones, la consideración de los criterios ASG proporciona una comprensión más profunda del perfil de riesgo de una inversión y su valor potencial a largo plazo.

Implicaciones de ASG:

1. AMBIENTAL

Esfuerzos de la empresa para reducir el impacto ambiental, por ejemplo, reducción de la huella de carbono, la contaminación, desperdicios excesivos, uso de energía renovable, construcciones verdes.

Con la publicación de las IFRS S1 “General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information” y IFRS S2 “Climate-related Disclosures”, se presentan nuevas exigencias de divulgación de asuntos relacionados a la sostenibilidad de gran relevancia en los mercados de capitales a nivel mundial. Estos estándares buscan mejorar la confianza en la información que divulgan las empresas sobre sostenibilidad y proveer a las partes interesadas con las herramientas para la toma de decisiones.

RIESGO CLIMATICO

Riesgo relacionado con el clima: Actuales o posibles impactos negativos que pueden surgir del cambio climático o de los esfuerzos por mitigar el cambio climático. Estos impactos incluyen las consecuencias económicas y financieras en una entidad u organización. Estos riesgos pueden clasificarse en físicos, de transición y de responsabilidad.

Riesgos físicos. Aquellos que se derivan de las potenciales pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de eventos climáticos extremos o por los cambios graduales y a largo plazo en los patrones climáticos. Pueden ser agudos, cuando son provocados por un desastre en específico o por el aumento en los fenómenos meteorológicos, o pueden ser crónicos cuando obedecen a cambios a largo plazo en los patrones climáticos, como cambios en los regímenes de precipitación y variabilidad extrema en los patrones climáticos, aumento de la temperatura media de la región y aumento de los niveles del mar.

Riesgos de transición. Aquellos asociados a la transición hacia una economía baja en emisiones de carbono, que puede generar cambios políticos, tecnológicos y en el mercado para abordar las medidas de mitigación y adaptación relacionadas con el cambio climático. Dependiendo de la naturaleza, la velocidad y el enfoque de estos cambios, los riesgos de transición pueden suponer riesgos de diferentes niveles para las organizaciones. Dentro de los riesgos de transición se definen los siguientes:

- a. Riesgos políticos y jurídicos relacionados con el clima.** Se derivan de aquellas medidas que buscan limitar las acciones que contribuyen a los efectos adversos del cambio climático o que buscan promocionar la adaptación al cambio climático, como el establecimiento de precio del carbono para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), la transición energética hacia fuentes con menos emisiones, la implementación de medidas de eficiencia energética, de agua o de uso del suelo.
- b. Riesgo tecnológico relacionado con el clima.** Es aquel que se deriva de las mejoras o innovaciones tecnológicas que apoyan la transición a una economía baja en carbono como nuevas tecnologías emergentes más eficientes y menos contaminantes, mecanismos para el almacenamiento de energía y la captura de carbono que podrían afectar la competitividad de determinadas empresas o actividades económicas, sus costos de producción y distribución y la demanda de sus productos y servicios.
- c. Riesgo de mercado relacionado con el clima.** Es aquel derivado de cambios en la oferta y la demanda de algunas materias primas, productos y servicios, por cambios de comportamiento y preferencias de clientes e inversionistas o consumidores.
- d. Riesgo reputacional relacionado con el clima:** Es aquel derivado de las percepciones cambiantes de los clientes o de la comunidad acerca del Acuerdo No. 011-2022 (página 3) contribución de determinadas empresas o sectores económicos tradicionales a la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono.
- d. Riesgo reputacional relacionado con el clima:** Es aquel derivado de las percepciones cambiantes de los clientes o de la comunidad acerca del Acuerdo No. 011-2022 (página 3) contribución de determinadas empresas o sectores económicos tradicionales a la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono.
- e. Riesgos de responsabilidad legal relacionado con el clima.** aquellos que se derivan de las pérdidas potenciales que se puedan generar por acciones u omisiones que causen pérdidas o daños asociados al cambio climático y que a través de procesos judiciales busquen su compensación mediante la reparación del daño causado, la aplicación de las medidas de prevención y mitigación, y asumir los costos correspondientes.

2. SOCIAL

El principio Social se refiere a la forma en que una empresa se relaciona con las partes interesadas y gestiona sus impactos en la sociedad.

Una empresa responsable promueve la diversidad y la inclusión en el trabajo, mantiene diálogo y evalúa periódicamente su relación con las comunidades aledañas a sus operaciones, monitorea su cadena de valor para asegurar que proveedores y otros socios también actúen de manera ética y responsable en sus relaciones, entre otras acciones.

La empresa trabajará para mitigar y reducir los riesgos o efectos negativos asociados a su proceso productivo y su cadena de valor.

Ejemplos de temas de agenda social:

Capital social

- a. Privacidad del cliente;
- b. Seguridad y protección de datos de sus clientes;
- c. Bienestar del cliente;
- d. Responsabilidad del producto Marketing;
- e. Evaluación de derechos humanos;
- f. Relación con comunidades locales;
- g. Evaluación social de proveedores

Capital humano

- a. Relaciones laborales;
- b. Seguridad y salud ocupacional;
- c. Compromiso, atracción y retención de talento;
- d. Diversidad, equidad e inclusión;
- e. Relaciones con trabajadores, proveedores de servicios y otros socios de la cadena de valor

3. GOBERNANZA

El principio de Gobernanza corresponde a la implementación y ejecución de los mecanismos organizacionales y de relacionamiento que establecen las buenas prácticas para la gestión alineada y articulada que incida en el desarrollo sustentable de la empresa en torno al ecosistema de la cadena de valor y comunitario en que se desenvuelve. A menudo resulta ser la dimensión menos comprendida cuando se aborda la agenda, a pesar de su papel principal para permitir la gestión de cuestiones ambientales y sociales en las empresas.

La calidad y relacionamiento de los órganos de gobierno; la participación de partes interesadas e identificación de temas materiales; la definición de la política retributiva del liderazgo (y su relación con los objetivos económicos y ASG); la diversidad de conocimientos, experiencias, formación y otros factores esenciales para garantizar una pluralidad de puntos de vista son ejemplos de temas relacionados con la gobernanza presentes en la agenda ASG.

Un sistema de gobernanza sólo tendrá éxito en la generación de valor si necesariamente garantiza la evaluación adecuada de los aspectos ambientales y sociales en la estrategia y conducción de los negocios.

Todos los actores vinculados a la gobernanza tienen un papel importante en la evaluación de cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza.

El marco ideal para abordar las cuestiones ASG variará mucho según la organización. Hay mucha transversalidad en las agendas y las estructuras existentes pueden incorporar aspectos ASG. Promover el pensamiento integrado, evitando que los temas sean evaluados de forma aislada, debe ser una preocupación permanente de la Alta Gerencia, ya que la sostenibilidad debe permear a toda la empresa.

- a.** Cumplimiento de las leyes ambientales, responsabilidad social y prácticas anticorrupción
- b.** Estándares de contratación de proveedores y su seguimiento
- c.** Ambiente de ciberseguridad, trazabilidad y confidencialidad para la protección de la información sensible

XII. RECOMENDACIONES FINALES

Recomendamos a las empresas tomar en cuenta esta Guía como una referencia para evaluar su nivel de madurez en la implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Este es un proceso que requiere que se efectúen evaluaciones periódicas de su avance en las prácticas de Gobierno Corporativo y su ambiente de control que incluye el funcionamiento de la Junta Directiva y los comités de apoyo establecidos.

En particular, las empresas reguladas deben estar pendientes de modificaciones y actualizaciones de las normativas de su sector, generando una cultura de cumplimiento para implementar los cambios normativos de los reguladores o leyes que le son aplicables.

Las grandes empresas no-reguladas, en lo posible, deben anticiparse a las buenas prácticas transversales a los diferentes sectores, de manera que su asimilación e implementación oportuna en sus procesos les permita estar al corriente según evolucione la regulación.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023)

Código de Las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - IBGC – Brasil (2023)

Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 24

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, CAF (2013)

Guía para la gestión de los servicios de auditoría externa, IGCP (2024)
Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares, CAF (2011)

Manual IFC de Gobierno en Empresas Familiares, Corporación Financiera Internacional (2007)

Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia (2009)

Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios, Fundación Premio Nacional a la Calidad y el IAE

Business School (2018-2023)

El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas, Santiago Dodero (2008)

Robert's Rules of Order