

*Código de las Mejores Prácticas  
de Gobierno Corporativo*

**IBGC**

Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

# ÍNDICE

## *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*

<b>PRESENTACIÓN</b>	06
<b>OBJETIVOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS</b>	09
Transparencia	09
Equidad	10
Prestación de cuentas	10
Responsabilidad Corporativa	10
<b>1 Propiedad</b>	11
1.1 Propiedad – socios	11
1.2 Concepto “una acción = un voto”	11
1.3 Acuerdos entre los socios	12
1.4 Registro de socios	12
1.5 Asamblea general/reunión de socios	12
1.5.1 Principales atribuciones	12
1.5.2 Convocación – antecedencia	13
1.5.3 Local, fecha y hora	13
1.5.4 Pauta y documentación	13
1.5.5 Propuestas de los socios	14
1.5.6 Preguntas previas de los socios	14
1.5.7 Reglas de votación	14
1.5.8 Conflicto de intereses en las asambleas generales	14
1.6 Adquisición de control	15
1.7 Condiciones de salida de socios	15
1.8 Uso de información privilegiada (insider information)	15
1.9 Arbitraje	16
1.10 Consejo de Familia	16
1.11 Dispersión de las acciones ( <i>free float</i> )	17
<b>2 Consejo de Administración</b>	18
2.1 Consejo de Administración	18
2.2 Consejo Consultivo	18
2.3 Misión del Consejo de Administración	18
2.4 Atribuciones	19
2.5 Reglamento interno del Consejo	19
2.6 Presidente del Consejo	20
2.7 Presidente del Consejo y ejecutivo principal (CEO)	20
2.8 Comités	21

2.9	Comité de Auditoría	21
2.9.1	Composición del Comité de Auditoría	21
2.9.2	Calificaciones y compromiso	22
2.9.3	Relación con el Consejo de Administración, el ejecutivo principal (CEO) y la plana ejecutiva	22
2.9.4	Relación con los auditores independientes, abogados, valuadores, actuarios y otros profesionales	23
2.9.5	Relación con controladas, coligadas y terceros	23
2.10	Número de miembros	23
2.11	Consejeros independientes, externos e internos	24
2.12	Consejeros independientes	24
2.13	Reunión de los consejeros independientes y externos	25
2.14	Convidados para las reuniones del Consejo	25
2.15	Evaluación del Consejo y del consejero	25
2.16	Calificación del consejero	26
2.17	Composición del Consejo	26
2.18	Plazo del mandato	27
2.19	Edad	27
2.20	Cambio de la ocupación principal del consejero	27
2.21	Remuneración	27
2.22	Presupuesto del Consejo y consultas externas	28
2.23	Liderazgo independiente del Consejo	28
2.24	Portavoz de la Sociedad	28
2.25	Relación con el ejecutivo principal (CEO) y demás ejecutivos	28
2.26	Evaluación de la plana ejecutiva	29
2.27	Planeamiento de la sucesión	29
2.28	Introducción de nuevos consejeros	29
2.29	Secretaría del Consejo de Administración	29
2.30	Fechas y pautas de las reuniones	30
2.31	Documentación y preparación de las reuniones	30
2.32	Actas de las reuniones	30
2.33	Auditoría independiente	31
2.34	Auditoría interna	31
2.35	Relación con el Consejo Fiscal	31
2.36	Consejeros suplentes	32
2.37	Educación continua de los consejeros	32
2.38	Administración de riesgos	32
2.39	Confidencialidad	32
2.40	Divulgación de la Responsabilidad Corporativa	32
3	<b>Gestión</b>	33
3.1	Atribuciones – ejecutivo principal (CEO)	33
3.2	Indicación de los ejecutivos	33
3.3	Relación con las partes interesadas ( <i>stakeholders</i> )	33
3.4	Transparencia ( <i>disclosure</i> )	33

3.5	Informe anual	34
3.5.1	Prácticas de Gobernanza Corporativa	34
3.5.2	Participaciones y remuneración de los consejeros y ejecutivos	34
3.5.3	Normas internacionales de contabilidad	34
3.6	Controles internos	35
3.7	Código de Conducta	35
3.8	Evaluación del Ejecutivo Principal (CEO) y de la plana ejecutiva	35
3.9	Remuneración	35
3.10	Acceso a instalaciones, informaciones y archivos	36
4	<b>Auditoría Independiente</b>	37
4.1	Auditoría Independiente	37
4.2	Opinión de los auditores independientes	37
4.3	Contratación, remuneración, retención y desvinculación	37
4.4	Recomendaciones del auditor independiente	37
4.5	Contratación e independencia	37
4.6	Servicios extra - auditoría	38
4.7	Normas profesionales de independencia	38
5	<b>Consejo Fiscal</b>	40
5.1	Consejo Fiscal	40
5.2	Composición	40
5.3	Agenda de trabajo	40
5.4	Relación con los socios	41
5.5	Relación con el Comité de Auditoría	41
5.6	Relación con los auditores independientes	41
5.7	Relación con auditoría interna	42
5.8	Remuneración del Consejo Fiscal	42
5.9	Informes del Consejo Fiscal	42
6	<b>Conducta y Conflicto de Intereses</b>	43
6.1	Código de Conducta	43
6.1.1	Alcance	43
6.2	Conflicto de Intereses	44
6.2.1	Operaciones con partes relacionadas	44
6.2.2	Exclusión de las discusiones y deliberaciones	45

## ÍNDICE ANALÍTICO 46

### Notas de traducción:

(1) Aunque contiene muchas referencias a Brasil, este Código es aplicable no sólo en la mayoría de los países de América latina si no que también en una gran cantidad de países del resto del mundo.

(2) Las referencias a socios o propietarios son extensivas a cualquier denominación que implique la propiedad de una parte del patrimonio de una organización (accionistas, cooperados, cuotistas, etc.)

(3) Las denominaciones Consejo de Administración y consejeros de administración equivalen, en muchos países de habla hispana, a las expresiones Directorio de la Sociedad y directores.

(4) Las denominaciones ejecutivo principal, plana ejecutiva y ejecutivos equivalen, en algunos países de habla hispana, a las expresiones Gerente General, gerencias y gerentes, respectivamente.

*Gobierno Corporativo es el sistema por medio del cual las sociedades son dirigidas y controladas, envolviendo las relaciones entre Accionistas/propietarios, Consejo de Administración, plana ejecutiva, Auditoría Independiente y Consejo Fiscal. Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo tienen por finalidad aumentar el valor de la sociedad, facilitar su acceso al capital y contribuir para su perennidad.*

Esta es la tercera versión, revisada y ampliada, del Código Brasileño de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC – Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo. La revisión y emisión de recomendaciones sobre prácticas de Gobierno Corporativo es un trabajo que exige vigilancia y atención constantes. Esta nueva versión del Código de las Mejores Prácticas busca captar los cambios ocurridos en el medio empresarial, legislativo y reglamentario, manteniéndolo moderno, actualizado y a la altura de los desafíos de su tiempo.

La mayor especificación del Código busca cumplir un importante papel didáctico y ofrecer los fundamentos para la efectiva aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el Brasil.

Desde el lanzamiento del Código, en mayo de 1999 – cuando la propia expresión Gobierno Corporativo era prácticamente desconocida en Brasil – los principales modelos y prácticas de Gobierno Corporativo pasaron por intenso cuestionamiento y hubo una acentuada evolución del ambiente institucional y empresarial en nuestro país. En abril de 2001, hubo una primera revisión, ya bajo los auspicios de avances legislativos y reglamentarios que confirmaron la importancia de la Gobierno Corporativo. Se llega ahora a esta segunda revisión, que, de forma sistemática, busca captar los principales elementos de tales cambios, trayéndolos para el contexto brasileño y sugiriendo consideraciones que podrán contribuir para mejorar a competitividad de nuestras empresas en la búsqueda de capitales.

En junio de 2003, fue creado un Comité ad hoc para rever el Código, coordinado por Eliane Lustosa y compuesto por Adhemar Magon, Aline de Menezes Santos, Bengt Hallqvist, Celso Giacometti, Fernando Alves, Heloisa Belotti Bedicks, José Guimarães Monforte, Lélío Lauretti

(responsable también por la revisión del texto), Leonardo Viegas, Maria Helena Santana, Mauro Rodrigues da Cunha, Nadine Baleeiro Teixeira y Paulo Villares. El Código fue discutido y aprobado por el Consejo de Administración del IBGC. Todo el trabajo del Comité fue desarrollado ad honorem. Además de las reuniones regulares de revisión, la primera minuta integral del texto que vendría a transformarse en esta revisión sólo surgió después de un final de semana de inmersión e intensos debates, realizado en Campos do Jordão, en octubre de 2003.

Durante dos meses, el Código pasó por un proceso intenso de discusión y audiencia pública que recibió numerosas sugerencias de entidades de mercado, asociaciones de clase, asociaciones profesionales y de individuos de reconocida competencia en la materia. La riqueza de las colaboraciones recibidas es, sin duda, una de las marcas de esta nueva revisión y, desde ya, el Instituto agradece a todos las manifestaciones de apoyo y contribuciones a su trabajo. Principalmente, agradece a la Comisión de Gobierno Corporativo de la APIMEC/SP por su valiosa contribución.

Por fin, ningún esfuerzo de compilación y revisión está completo sin pasar por la prueba principal de la aplicación práctica. Nuestra esperanza es que el Código sirva de instrumento de apoyo y de motivación para la mejora continua de las prácticas de Gobierno Corporativo en el país. En ese sentido, también ofrecemos este Código a todos aquellos que, como nosotros, creen en la importancia de las prácticas de Gobierno Corporativo.

### El IBGC

El IBGC es una organización exclusivamente dedicada a la promoción de la Gobierno Corporativo en Brasil y es el principal fomentador de las prácticas y discusiones sobre el tema en el país, habiendo alcanzado reconocimiento nacional e internacional.

Fundado el 27 de noviembre de 1995, el IBGC – una sociedad civil de ámbito nacional, sin fines de lucro – tiene el propósito de "ser la principal referencia nacional en Gobierno Corporativo; desarrollar y difundir los mejores conceptos y prácticas en Brasil, contribuyendo para el mejor desempeño de las organizaciones y, consecuentemente, para una sociedad más justa, responsable y transparente."

### Composición del Consejo de Administración del IBGC

<b>Presidente</b>	Paulo Villares
<b>Vicepresidentes</b>	José Guimarães Monforte Ronaldo Camargo Veirano
<b>Consejeros</b>	Adhemar Magon Eliane Lustosa Fernando Alves Maria Helena Santana Mauro Rodrigues da Cunha Miguel Sampol Pou
<b>Comité Ejecutivo</b>	José Guimarães Monforte Marcelo Pires Nadine Baleeiro Teixeira
<b>Secretaria General</b>	Helois Bedicks

Para más informaciones sobre el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, visite el "site" [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Para asociarse al IBGC llame al teléfono (55) (11) 3043-7008.

El objetivo central de este Código es indicar caminos para todos los tipos de sociedades – por acciones, de capital abierto o cerrado, limitadas o civiles – con miras a:

- Aumentar el valor de la sociedad
- Mejorar su desempeño
- Facilitar su acceso a capital a costos más bajos<sup>1</sup>
- Contribuir para su perennidad

El Código está dividido en 6 capítulos:

- Propiedad (Socios)
- Consejo de Administración
- Gestión
- Auditoría independiente
- Consejo Fiscal
- Conducta y Conflicto de intereses

Los principios básicos que inspiran este Código son:

- Transparencia
- Equidad
- Prestación de cuentas (*accountability*)
- Responsabilidad Corporativa

### TRANSPARENCIA

Más que "la obligación de informar", la Administración debe cultivar el "deseo de informar", sabiendo que de la buena comunicación interna y externa, particularmente cuando es espontánea, franca y rápida, resulta un clima de confianza, tanto internamente, como en las relaciones de la empresa con terceros. La comunicación no debe restringirse al desempeño económico - financiero, si no que debe contemplar también los demás factores (inclusive intangibles) que conforman la acción empresarial y que conducen a la creación de valor.

*1. Por "acceso a capital" debemos entender la oferta pública o privada de acciones, financiamientos de largo plazo o la propia reinversión de recursos oriundos del flujo de caja.*

## EQUIDAD

Se caracteriza por el tratamiento justo e igualitario de todos los grupos, incluso minoritarios, sean de capital o de las demás "partes interesadas" (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, proveedores o acreedores. Actitudes o políticas discriminatorias, bajo cualquier pretexto, son totalmente inaceptables.

## PRESTACIÓN DE CUENTAS (ACCOUNTABILITY)

Los agentes de la Gobierno Corporativo deben prestar cuentas de su actuación a quien los eligió y responden integralmente por todos los actos que practicaren en el ejercicio de sus mandatos.

## RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Consejeros y ejecutivos deben velar por la perennidad de las organizaciones (visión de largo plazo, desarrollo sustentable) y, por lo tanto, deben incorporar consideraciones de orden social y ambiental en la definición de los negocios y operaciones. Responsabilidad Corporativa es una visión más amplia de la estrategia empresarial, contemplando todas las relaciones con la comunidad en que la sociedad actúa. La "función social" de la empresa debe incluir la creación de riquezas y de oportunidades de empleo, calificación y diversidad de la fuerza de trabajo, estímulo al desarrollo científico por intermedio de tecnología y mejora de la calidad de vida por medio de acciones educativas, culturales, asistenciales y de defensa del medio ambiente. Se incluye en este principio la contratación preferente de recursos (trabajo e insumos) ofrecidos por la propia comunidad.

## 1 PROPIEDAD

### 1.1 Propiedad – socios

Cada socio es uno de los propietarios de la sociedad, en la proporción de su respectiva participación en el capital social. Ese principio debe valer para todos los tipos de sociedades y demás organizaciones, en la medida que sea aplicable.

### 1.2 Concepto "una acción = un voto"

El derecho de voto deberá ser asegurado a todos los socios, independientemente de la especie o clase de sus acciones/cuotas y en la proporción de estas. Así, una acción/cuota deberá asegurar el derecho a un voto. Ese principio debe valer para todos los tipos de sociedades y demás organizaciones, en la medida que sea aplicable.

La vinculación proporcional entre poder de voto y participación en el capital es fundamental para favorecer el alineamiento de intereses entre todos los socios. En efecto, el voto es el mejor y más eficiente instrumento de fiscalización.

Las sociedades que planean la abertura del capital deben contemplar exclusivamente acciones ordinarias<sup>2</sup>. Las sociedades con acciones ordinarias y preferentes<sup>3</sup> ya emitidas deben evolucionar para el concepto "una acción = un voto". En el caso de que no sea posible, se sugiere que a las acciones preferentes les sea concedido derecho de voto en determinadas situaciones, las cuales deben constar en el Estatuto Social, tales como:

- transformación, división, incorporación, fusión y enajenación de activos relevantes; el estatuto deberá definir el concepto de "relevante" para la compañía;
- aprobación de contratos relevantes entre compañías del mismo grupo y aprobación de materias relativas al programa de remuneración en acciones/opciones;

*2. Acción ordinaria: Clase de acciones que confiere a su titular derecho de voto en las asambleas de la sociedad, además del derecho de participar de los resultados de la compañía. A cada acción ordinaria corresponde un voto en las deliberaciones de la Asamblea General.*

*3. Acción preferente: Clase de acciones que confiere a sus detentores determinadas ventajas de naturaleza financiera o política a cambio de restricciones parciales o totales en el ejercicio del poder de voto. Las ventajas pueden incluir prioridad en la distribución de dividendos y/o reembolso de capital, tag along, dividendos 10% superiores a los de las acciones ordinarias e, inclusive, derecho a voto, si así lo define el estatuto.*

- situación de conflicto de intereses, cuya caracterización debe estar prevista en el estatuto de la compañía o en el Código de ética, si lo hubiese;
- aprobación del laudo de valuación de bienes que serán incorporados al capital social, alteración del objeto social y reducción del dividendo obligatorio.

### 1.3 Acuerdos entre los socios

Los acuerdos entre socios – que traten de compra y venta de sus acciones/cuotas, preferencia para adquirirlas, ejercicio del derecho a voto o del poder de control – deben estar disponibles a todos los demás socios y archivados en la sede social, juntamente con las respectivas alteraciones o rescisiones.

Los acuerdos entre socios no deben en forma alguna, vincular o restringir el ejercicio del derecho de voto de cualquier miembro del Consejo de Administración, los cuales deberán cumplir fielmente su deber de lealtad y diligencia para con la sociedad, sobreponiéndolo a los intereses particulares de aquellos que los eligieron.

Los acuerdos entre socios deben abstenerse de proponer cualquier ejecutivo para la sociedad.

### 1.4 Registro de socios

El registro de todos los socios, con la especificación de las respectivas cantidades de acciones/cuotas y demás valores mobiliarios de emisión de la sociedad, debe estar disponible para cualquiera de sus socios.

### 1.5 Asamblea general/reunión de socios

La asamblea general/reunión de socios es el órgano soberano de la sociedad. Todas las referencias hechas en este Código a "asamblea general" son extensivas a "reunión de los socios".

#### 1.5.1 Principales atribuciones

Son atribuciones exclusivas de la asamblea general:

- aumento o reducción del capital social y otras reformas del Estatuto Social/Contrato Social;

- elegir o destituir, en cualquier momento, consejeros de administración y consejeros fiscales;
- recibir, anualmente, las cuentas de los administradores y deliberar sobre los estados financieros; y
- deliberar sobre la transformación, fusión, incorporación, división, disolución y liquidación de la sociedad.

### 1.5.2 Convocación – antecedencia

La convocación a asamblea general debe ser hecha con un mínimo de 30 días de antecedencia.

Es deseable que la fecha de la próxima asamblea general ordinaria sea comunicada a todos los socios antes del último día del ejercicio social.

Cualquier socio tendrá la facultad de solicitar a la administración de la sociedad la suspensión o la interrupción del plazo de antecedencia de la convocación de la asamblea general que tratare de materias de mayor complejidad. Esta solicitud deberá ser debidamente justificada.

### 1.5.3 Local, fecha y hora

El local, la fecha y la hora de las asambleas generales deben ser escogidos de forma de facilitar la presencia del mayor número posible de socios.

### 1.5.4 Pauta y documentación

La pauta de la asamblea general y la documentación pertinente – lo más detallada posible – deben estar disponibles, en la fecha de la primera convocatoria, para que los socios puedan adoptar su posición respecto de los asuntos a ser votados. La pauta no debe incluir el ítem "otros asuntos", para evitar que temas importantes no sean revelados con la necesaria antecedencia.

La existencia de votos disidentes deberá constar en el acta, cuando sea requerido. Para las compañías abiertas, todas las actas completas deben ser enviadas a la CVM (Comisión de Valores Mobiliarios) y/o a la Bolsa en que estuvieren registradas, independientemente de ser publicadas en forma resumida.

El estatuto debe prever qué asuntos no incluidos expresamente en la convocatoria podrán ser votados solamente en el caso que haya presencia de todos los socios, incluidos los detentores de acciones preferentes que tengan derecho de voto sobre la materia en discusión.

#### 1.5.5 Propuestas de los socios

Deben ser estimulados mecanismos para recibir, antes de la asamblea, propuestas que los socios tengan interés de incluir en la pauta.

#### 1.5.6 Preguntas previas de los socios

Los socios deben siempre tener la facultad de pedir informaciones a la plana ejecutiva y recibirlas en tiempo hábil. Las preguntas deben ser efectuadas por escrito y dirigidas al ejecutivo principal o al responsable de las relaciones con los inversionistas.

#### 1.5.7 Reglas de votación

Las reglas de votación deben ser bien definidas y estar disponibles desde la publicación del primer anuncio de convocatoria. Deben ser hechas con el propósito de facilitar la votación, inclusive por procuración u otros canales. Los mandatarios deben votar de acuerdo con las instrucciones expresas de los socios, previstas en el respectivo instrumento de mandato, el cual debe ser analizado de buena fe, con el mínimo de exigencias de orden burocrático.

#### 1.5.8 Conflicto de intereses en las asambleas generales

El socio que, por cualquier motivo, tuviese interés particular o en conflicto con el de la sociedad en determinada deliberación, deberá abstenerse de participar de la discusión y votación de ese ítem, incluso en la condición de representante de terceros.

El Estatuto Social debe contener mecanismos para la resolución de casos de conflicto de intereses (ver sección 6.2).

#### 1.6 Adquisición de control

La oferta de compra de acciones/cuotas que resulte en transferencia del control societario debe ser dirigida a todos los socios y no sólo a los detentores del bloque de control. Todos deben tener la opción de vender sus acciones/cuotas en las mismas condiciones. Si el adquirente pagase un premio de control, éste debe ser dividido entre todos los socios. En el caso de que el comprador no tenga intención de adquirir la totalidad de las acciones/cuotas, la oferta de compra parcial debe ser prorrateada entre todos los socios. La transferencia del control debe ser efectuada a precio transparente. En el caso de transferencia de la totalidad del bloque de control, el adquirente debe dirigir oferta pública a todos los accionistas con las mismas condiciones que al controlador (*tag along*).

#### 1.7 Condiciones de salida de socios

El Estatuto o Contrato Social debe prever con claridad las situaciones en las cuales el socio tendrá el derecho de retirarse de la sociedad y las condiciones para ello, que deberán obedecer a criterios de valor económico. Toda reestructuración societaria (incluyendo incorporación, división, fusión y cierre de capital) debe atender a los intereses de las organizaciones involucradas.

Las bases para la salida de socios o para el cierre de capital deben ser claramente previstas y definidas en el Estatuto/Contrato Social, no debiendo ser inferiores al valor económico.

#### 1.8 Uso de información privilegiada (*insider information*)

Deberá ser vedada, a cualquiera de las personas mencionadas en el párrafo siguiente, la utilización de información privilegiada, no divulgada al mercado, de la que tenga conocimiento bajo confidencialidad, capaz de propiciar, para sí o para otros, ventajas indebidas, mediante negociación de cuotas/acciones, en nombre propio o de terceros.

La sociedad deberá tener una política de divulgación de informaciones relevantes, además de reglas que determinen los períodos y las situaciones en que la negociación de acciones/cuotas por aquellos que tienen acceso a informaciones privilegiadas sea expresamente vedada. La adhesión a la política de divulgación de informaciones y de prohibición de utilización de informaciones privilegiadas será obligatoria para los socios consejeros de administración,

ejecutivos, consejeros fiscales, miembros de órganos técnicos y consultivos, así como para personas que, en razón de sus cargos, tengan acceso a información privilegiada.

La sociedad deberá adoptar mecanismos para asegurar el cumplimiento de esas reglas.

### 1.9 Arbitraje

Los conflictos entre socios, y entre éstos y la sociedad, deben ser resueltos de preferencia por medio de arbitraje. Esto debe constar en el estatuto y en el compromiso a ser firmado individualmente, en nombre propio.

### 1.10 Consejo de Familia

Sociedades familiares deben considerar la implantación de un Consejo de Familia. El Consejo de Familia es un pequeño grupo formado para la discusión de asuntos familiares y organización de las expectativas en relación con la sociedad. Entre las principales prácticas del Consejo de Familia, están:

- definir límites entre intereses familiares y empresariales;
- preservar los valores familiares (historia, cultura y visión compartida);
- definir y pactar criterios para protección patrimonial, crecimiento, diversificación y administración de bienes mobiliarios e inmobiliarios;
- planeamiento de la sucesión, transmisión de bienes y herencia;
- visión de la sociedad como factor de agregación y continuidad de la familia;
- tutelar a los miembros de la familia con referencia a la sucesión en la sociedad, a aspectos vocacionales, futuro profesional y educación continuada; y
- definir criterios para indicar miembros para componer el Consejo de Administración.

Los objetivos del Consejo de Familia no deben confundirse con los del Consejo de Administración, que son orientados hacia la sociedad.

### 1.11 Dispersión de las acciones (*free float*)<sup>4</sup>

Las compañías de capital abierto deben esforzarse para mantener en circulación el mayor número posible de acciones y estimular su dispersión, en beneficio de la liquidez de esos títulos.

*4. Acciones en Circulación: Cantidad de acciones de una empresa disponible para negociación libre en el mercado de capitales, o sea, son todas las acciones de emisión de la compañía excepto aquellas: (i) de titularidad del accionista controlador, de su cónyuge, compañero(a) y dependientes incluidos en la declaración anual de impuesto de renta; (ii) en tesorería; (iii) de titularidad de controladas y coligadas de la compañía, así como de otras sociedades que con cualquiera de esas integre un mismo grupo de hecho o de derecho; (iv) de titularidad de controladas y coligadas del accionista controlador, así como de otras sociedades que con cualquiera de esas integre un mismo grupo de hecho o de derecho; y (v) preferentes de clase especial que tengan por fin garantizar derechos políticos diferenciados, sean intransferibles y de propiedad exclusiva del ente privatizador.*

## 2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### 2.1 Consejo de Administración

Independientemente de su forma societaria y de ser compañía abierta o cerrada, toda sociedad debe tener un Consejo de Administración electo por los socios, sin perder de vista todas las demás partes interesadas (*stakeholders*), el objeto social y la perennidad de la sociedad.

Los consejeros deben siempre decidir en el mejor interés de la sociedad como un todo, independientemente de la parte que los propuso o eligió.

### 2.2 Consejo Consultivo

La existencia de un Consejo Consultivo es una buena práctica, sobretodo para sociedades cerradas en desarrollo o con control familiar y organizaciones del tercer sector. Permite que consejeros independientes puedan contribuir para la organización y que esta viva un proceso gradual de mejora en la Gobernanza Corporativa.

En los casos antes citados, deben ser bien definidos el papel, las responsabilidades y el ámbito de actuación de los consejeros consultivos. Cuando se trate de compañías de capital cerrado que tengan por meta la apertura del capital, es recomendable que el Consejo Consultivo tenga carácter transitorio.

### 2.3 Misión del Consejo de Administración

La misión del Consejo de Administración es proteger y valorizar el patrimonio, así como maximizar el retorno de la inversión.

El Consejo de Administración debe tener pleno conocimiento de los valores de la empresa, de los propósitos y creencias de los socios y velar por su perfeccionamiento. Debe también prevenir y administrar situaciones de conflictos de intereses o de divergencia de opiniones, a fin de que siempre prevalezca el interés de la empresa.

### 2.4 Atribuciones

Entre las atribuciones del Consejo de Administración, debe destacarse la definición de la estrategia, la elección y la destitución del principal ejecutivo, la aprobación de la contratación o el despido de los demás ejecutivos a proposición del ejecutivo principal (CEO), el acompañamiento de la gestión, el seguimiento de los riesgos y la nominación y sustitución de los auditores independientes.

Es responsabilidad del Consejo supervisar la relación entre los ejecutivos y las demás partes interesadas (*stakeholders*).

Cabe al Consejo aprobar el Código de conducta de la organización y su propio reglamento interno.<sup>5</sup>

Los ejecutivos deben implementar las estrategias y la orientación general de los negocios, aprobadas por el Consejo. Este no debe interferir en asuntos operacionales, pero debe tener la libertad de solicitar todas las informaciones necesarias para el cumplimiento de sus funciones, inclusive a especialistas externos, si fuese necesario.

### 2.5 Reglamento interno del Consejo

Las actividades del Consejo de Administración deben estar normadas en un reglamento interno, que torne claras las responsabilidades y atribuciones y prevenga situaciones de conflicto con la plana ejecutiva, especialmente con el ejecutivo principal (CEO). Entre las materias que pueden ser previstas en el reglamento, están las siguientes:

- Alcance de actuación y objetivos;
- Normas de funcionamiento;
- Normas para la administración de conflictos de intereses;
- Composición;
- Mandatos;
- Nominación del presidente del Consejo (y, se fuese el caso, del vicepresidente);

5. Reglamento interno del Consejo: Conjunto de normas y reglas que establece las responsabilidades, atribuciones y rutinas de trabajo del Consejo de Administración o Fiscal, y previene situaciones de conflicto con la plana ejecutiva, especialmente con el ejecutivo principal (CEO).

- Sistema de votación, incluyendo el papel del presidente del Consejo;
- Secretaría del Consejo;
- Reuniones, convocatorias, agendas, actas y documentación;
- Comités;
- Interacción con el Consejo Fiscal; y
- Presupuesto del Consejo (ver ítem 2.22).

## 2.6 Presidente del Consejo

Le corresponde la responsabilidad básica de asegurar la eficacia y el buen desempeño del órgano y de cada uno de sus miembros.

Debe establecer objetivos y programas, para que el Consejo pueda cumplir su finalidad de representar a todos los socios y de acompañar y evaluar los actos de la plana ejecutiva.

También le corresponde presidir las reuniones, compatibilizar las actividades del Consejo con los intereses de la sociedad y de sus socios, organizar y coordinar la agenda, coordinar y supervisar las actividades de los demás consejeros, atribuir responsabilidades y plazos, supervisar el proceso de evaluaciones del Consejo y conducirlo de acuerdo a los principios de la buena Gobierno Corporativo. Debe también asegurarse de que los consejeros reciban informaciones completas y oportunas sobre los ítems que serán discutidos en Reunión.

## 2.7 Presidente del Consejo y ejecutivo principal (CEO)

Las atribuciones del presidente del Consejo son diferentes de las del ejecutivo principal (CEO). Para que no haya concentración de poder en perjuicio de la supervisión adecuada de la gestión, debe ser evitada la acumulación de esas funciones en la misma persona.

El ejecutivo principal (CEO) puede ser miembro del Consejo siempre que en ste exista la práctica de sesiones ejecutivas.<sup>6</sup>

*6. Sesión Ejecutiva: es la parte de la Reunión del Consejo de Administración en la cual el ejecutivo principal o integrantes de la plana ejecutiva no participan.*

## 2.8 Comités

Varias actividades del Consejo de Administración, que demandan mucho tiempo – no siempre disponible en las reuniones – pueden ser mejor ejercidas por comités especializados. Diversos comités, cada uno con algunos miembros del Consejo, pueden ser formados: comités de Auditoría, de Remuneración, de Finanzas, de Gobernanza, etc. (ver comentario específico sobre Comité de Auditoría en el ítem 2.9.).

Los comités estudian los asuntos de su competencia y preparan las proposiciones al Consejo. El material necesario para el examen del Consejo deberá ser puesto a disposición juntamente con la recomendación de voto, dado que un consejero sólo deberá solicitar informaciones adicionales si lo juzga necesario. Sólo el Consejo pleno puede tomar decisiones.

El reglamento interno del Consejo debe orientar la formación y composición de los comités y la coordinación de ellos por consejeros independientes.

Las informaciones obtenidas por algún miembro del Consejo o comité deben ser puestas a disposición de todos los restantes miembros del mismo órgano.

## 2.9 Comité de Auditoría

Los Consejos de Administración deben estimular la constitución del Comité de Auditoría para analizar las demostraciones financieras, promover la supervisión y la responsabilidad del área financiera, garantizar que la plana ejecutiva desarrolle controles internos confiables, que la auditoría interna desempeñe adecuadamente su papel y que los auditores independientes evalúen, por medio de su propia revisión, las prácticas de la plana ejecutiva y de la auditoría interna. El Comité debe también velar por el cumplimiento del Código de Conducta de la organización.

### 2.9.1 Composición del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría debe ser formado por miembros del Consejo de Administración, preferentemente independientes. El consejero que acumule funciones ejecutivas no debe participar de este Comité.

### 2.9.2 Calificaciones y compromiso

El Consejo de Administración debe proporcionar una descripción formal de las calificaciones, empeño y compromiso de tiempo que espera del Comité de Auditoría. El Comité debe adoptar un reglamento interno y estar compuesto por lo menos de tres miembros, todos con conocimientos básicos de finanzas y contabilidad. Por lo menos uno de ellos deberá tener mayor experiencia en el área contable, de auditoría y de gestión financiera.

El mandato del Comité de Auditoría puede ser limitado por medio de rotación automática y/o por la restricción del número de comités a los que un miembro puede servir en otras empresas.

Recomendaciones y evaluaciones de los auditores independientes sobre el ambiente de control y riesgo deben ser permanentemente consideradas por el Consejo de administración y/o el Comité de Auditoría, que deben asegurarse de la prestación de cuentas por parte de los ejecutivos con relación a las recomendaciones hechas por los auditores.

### 2.9.3 Relación con el Consejo de Administración, el ejecutivo principal (CEO) y la plana ejecutiva

El Comité de Auditoría debe reunirse regularmente con el Consejo de Administración, el Consejo Fiscal, el ejecutivo principal (CEO) y los demás ejecutivos. Los ejecutivos deben presentar al Comité de Auditoría: (i) revisiones oportunas y periódicas de las demostraciones financieras y documentos complementarios antes de su divulgación; (ii) presentaciones relativas a alteraciones en los principios y criterios contables, al tratamiento contable adoptado para las principales operaciones y a variaciones significativas entre los valores presupuestados y los valores reales en una determinada cuenta; (iii) informaciones relacionadas a cualquier "segunda opinión" obtenida por la administración con un auditor independiente, en relación al tratamiento contable de un determinado evento u operación; y (iv) cualquier correspondencia intercambiada con la auditoría interna o con el auditor independiente.

### 2.9.4 Relación con los auditores independientes, abogados, valuadores, actuarios y otros profesionales

El Comité de Auditoría debe tratar con los auditores independientes: (i) cambio o conservación de principios y criterios contables; (ii) uso de reservas y provisiones; (iii) estimaciones y apreciaciones relevantes utilizadas en la elaboración de las demostraciones financieras; (iv) métodos de evaluación de riesgos y los resultados de esas evaluaciones; (v) cambios en el alcance de la auditoría; (vi) áreas de alto riesgo; (vii) deficiencias relevantes y fallas significativas en los controles internos; (viii) conocimiento de actos ilegales; y (ix) efectos de factores externos (económicos, normativos y sectoriales) en los informes financieros y en el proceso de auditoría. La discusión debe incluir aspectos como la claridad de las divulgaciones financieras y el grado de agresividad o conservadurismo de los principios y criterios contables y de las estimaciones subyacentes.

Debe también evaluar, periódicamente, otros aspectos relevantes en relación con terceros, como su competencia e independencia profesional, y cuando lo estime necesario, debe obtener segundas opiniones sobre cualquier trabajo presentado por esos terceros.

### 2.9.5 Relación con controladas, coligadas y terceros.

El Comité de Auditoría debe asegurarse con relación a la calidad de las informaciones oriundas de controladas y coligadas, o de terceros (como peritos), teniendo en cuenta el impacto de esas informaciones en las demostraciones financieras de la inversora.

### 2.10 Número de miembros

El número de miembros del Consejo de Administración debe variar entre 5 y 9 consejeros, dependiendo del perfil de la sociedad.

### 2.11 Consejeros independientes, externos e internos

Hay tres clases de consejeros:

- Independientes (ver ítem 2.12);
- Externos: consejeros que no tienen vínculo actual con la sociedad, pero que no son independientes. Por ejemplo: ex-ejecutivos y ex-funcionarios, abogados que prestan servicios a la empresa, accionistas o funcionarios del grupo controlador, parientes próximos de ejecutivos, etc.;
- Internos: consejeros que son ejecutivos o funcionarios de la empresa.

### 2.12 Consejeros independientes

El Consejo de la sociedad debe ser formado, en su mayoría, por consejeros independientes, contratados por medio de procesos formales con alcance de actuación y calificación bien definidos. El consejero independiente se caracteriza por:

- No tener cualquier vínculo con la sociedad, excepto eventual participación de capital;
- No ser accionista controlador, miembro del grupo de control, cónyuge o pariente hasta segundo grado de estos, o estar vinculado a organizaciones relacionadas al accionista controlador;
- No haber sido empleado o director de la sociedad o de alguna de sus subsidiarias;
- No estar proveyendo o comprando, directa o indirectamente, servicios y/o productos a la sociedad;
- No ser funcionario o director de entidades que estén ofreciendo servicios y/o productos a la sociedad;
- No ser cónyuge o pariente hasta segundo grado de algún ejecutivo o gerente de la sociedad; y
- No recibir otra remuneración de la sociedad fuera de los honorarios de consejero (dividendos oriundos de eventual participación en el capital están excluidos de esta restricción).

El consejero debe buscar la máxima independencia posible en relación al accionista, grupo accionario o parte interesada que lo haya propuesto o elegido para el cargo, consciente de que, una vez electo, su responsabilidad se refiere al conjunto de todos los socios.

Dependiendo de la situación, podrá haber la distinción entre una empresa abierta y una empresa cerrada con control familiar. Para empresas abiertas es recomendable que la mayoría o todos los miembros del Consejo sean independientes; sin embargo, para empresas cerradas con control familiar es aceptable que algunos de los miembros del Consejo no sean independientes.

Si un consejero identifica presiones o apremios del accionista controlador para el ejercicio de sus funciones, debe asumir una conducta de independencia al votar o, si fuese el caso, renunciar al cargo.

El consejero independiente que esté hace varios años en una misma sociedad debe evaluar si su independencia permanece intacta.

### 2.13 Reunión de los consejeros independientes y externos

Para que el Consejo pueda evaluar la gestión de la plana ejecutiva sin limitaciones, es importante que los consejeros independientes y externos puedan reunirse con regularidad, sin la presencia de los ejecutivos y/o de los consejeros internos.

### 2.14 Convidados para las reuniones del Consejo

Personas claves de la sociedad, asesores técnicos o consultores pueden ser convidados ocasionalmente para las reuniones del Consejo de Administración, para presentar informaciones, exponer sus actividades o presentar opiniones sobre asuntos de su especialidad.

### 2.15 Evaluación del Consejo y del consejero

Cada año debe efectuarse una evaluación formal del desempeño del Consejo y de cada uno de los consejeros. El sistema de evaluación debe ser adaptado a la situación de cada sociedad, pero debe estar respaldado por procesos formales con alcance de actuación y calificación bien definidos.

La conducción de ese proceso de evaluación es de responsabilidad del presidente del Consejo.

La evaluación individual de los consejeros– particularmente en los aspectos de asistencia y participación en las reuniones – es fundamental para que sean propuestos para reelección.

### 2.16 Calificación del consejero

Los consejeros deben poseer:

- Capacidad de leer y entender informes de gerencia y financieros;
- Ausencia de conflicto de intereses;
- Alineamiento con los valores de la sociedad;
- Conocimiento de las mejores prácticas de Gobernanza Corporativa;
- Integridad personal;
- Disponibilidad de tiempo;
- Motivación;
- Capacidad para trabajo en equipo; y
- Visión estratégica.

El consejero debe tener un enfoque continuo en relación a la sociedad y entender que sus deberes y responsabilidades son amplias y no limitadas a las reuniones del Consejo.

### 2.17 Composición del Consejo

Debe buscar diversidad de experiencias, conocimientos y perfiles, de manera que se pueda reunir:

- Experiencia de participación en otros Consejos de Administración;
- Experiencia como ejecutivo principal (CEO);
- Experiencia en administrar crisis;
- Experiencia en identificación y control de riesgos;
- Conocimientos de finanzas;
- Conocimientos contables;
- Conocimientos de los negocios de la sociedad;
- Conocimientos del mercado nacional e internacional; y
- Contactos de interés de la sociedad.

### 2.18 Plazo del mandato

El plazo del mandato del consejero debe ser preferiblemente de un año. La reelección es deseable para construir un Consejo experimentado y productivo, mas no debe ser automática y debe ser admitida solamente después de la evaluación formal del desempeño. Todos los consejeros deben ser elegidos en la misma Asamblea General.

### 2.19 Edad

La "edad" del consejero es un factor de peso relativo, asumiendo el cumplimiento de los requisitos descritos en los ítems 2.16 y 2.17 y su efectiva contribución para el Consejo, para la sociedad y para los socios.

Para evitar que el cargo se torne vitalicio, el estatuto puede fijar un número máximo de años de servicio continuo en el Consejo.

### 2.20 Cambio de la ocupación principal del consejero

La ocupación principal es uno de los factores importantes en la selección para el Consejo. Cuando hubiera cambio significativo, el consejero debe informar al presidente del Consejo, cabiéndole al Consejo decidir sobre la conveniencia de continuidad o desvinculación.

### 2.21 Remuneración

Los consejeros deben ser remunerados por su trabajo según las bases establecidas por los socios.

La remuneración de los consejeros debe: (i) reflejar adecuadamente el tiempo, esfuerzo y experiencia dedicados a la función; (ii) propiciar el incentivo adecuado para alinear sus intereses a los de los socios; y (iii) no comprometer la capacidad del consejero de ejercer un juicio independiente, orientado por el interés de la sociedad y de sus socios.

Una referencia es establecer esa remuneración en base al mismo valor de la hora de trabajo del ejecutivo principal (CEO), inclusive bonos y beneficios, y en proporción al tiempo efectivamente dedicado a la función

Cualquier tipo de remuneración, inclusive opciones, y beneficios del Consejo de Administración, de la plana ejecutiva y del Consejo Fiscal deben ser divulgados, si no individualmente, al menos por grupos.

#### 2.22 Presupuesto del Consejo y consultas externas

El Consejo de Administración debe disponer de un presupuesto anual propio, aprobado por los socios.

Los consejeros deben tener el derecho de hacer consultas a profesionales externos (abogados, auditores, especialistas en impuestos, recursos humanos, entre otros), pagados por la sociedad, para obtener soporte especializado en materias de relevancia.

Los desembolsos necesarios para la participación de los consejeros en las reuniones deben ser cubiertos por la sociedad.

#### 2.23 Liderazgo independiente del Consejo

Si los cargos de presidente del Consejo y de ejecutivo principal (CEO) fuesen ejercidos por la misma persona y no fuera posible la separación, es recomendable que el Consejo tenga otro líder de peso, respetado por sus colegas y por la comunidad empresarial en general, que pueda servir como un contrapeso al poder del primero.

#### 2.24 Portavoz de la sociedad

El Consejo de Administración debe designar una única persona con la responsabilidad de ser el portavoz de la sociedad, eliminándose el riesgo de que existan contradicciones entre las declaraciones del presidente del Consejo y las del ejecutivo principal (CEO). El responsable de relaciones con los inversionistas tiene poderes delegados de portavoz de la sociedad.

#### 2.25 Relación con el ejecutivo principal (CEO) y demás ejecutivos

Una de las principales responsabilidades del Consejo es la selección o sustitución del ejecutivo principal (CEO) y la definición de su remuneración y beneficios.

Cabe al ejecutivo principal (CEO) proponer, para aprobación del Consejo, los demás ejecutivos y su respectiva remuneración.

#### 2.26 Evaluación de la plana ejecutiva

El Consejo de Administración debe hacer, anualmente, una evaluación formal del desempeño de la plana ejecutiva. Corresponderá al ejecutivo principal (CEO) entregar las evaluaciones de su equipo para el Consejo, sugerir acciones específicas de mejora, destacar aspectos positivos del desempeño de los ejecutivos y opinar sobre su permanencia en el cargo.

#### 2.27 Planeamiento de la sucesión

El Consejo de Administración debe tener, siempre actualizado, un plan de sucesión del ejecutivo principal (CEO) y de todas las otras personas claves de la sociedad.

#### 2.28 Introducción de nuevos consejeros

Cada nuevo consejero debe pasar por un programa de inducción, que incluya una carpeta del Consejo de Administración con la descripción de la función y responsabilidades del consejero, los últimos informes anuales, actas de las asambleas ordinarias y extraordinarias, de las reuniones del Consejo, planeamiento estratégico, sistema de gestión y control de riesgos y otras informaciones relevantes sobre la sociedad. El nuevo consejero debe ser presentado a sus colegas, a los ejecutivos y a las personas claves de la sociedad. También debe visitar los principales locales donde la empresa desarrolla actividades.

No debe haber distinción en el tratamiento de consejeros elegidos por diversas clases de socios, como es permitido por la legislación brasileña.

#### 2.29 Secretaría del Consejo de Administración

El Consejo debe indicar anualmente una persona que, en la función de secretario(a), asesorará al presidente en los aspectos formales, como documentar los procesos de distribución de material para lectura y confección de las actas y cuidar de todas las tareas burocráticas y de procedimientos del Consejo.

Preferiblemente esa función no debe ser atribuida a miembros del Consejo, para evitar dispersión de esfuerzos.

### 2.30 Fechas y pautas de las reuniones

Corresponde al presidente del Consejo la proposición de un calendario anual de reuniones ordinarias y la convocación de reuniones extraordinarias.

La periodicidad de las reuniones será determinada por las particularidades de la compañía. Ellas deben ocurrir con frecuencia suficiente para garantizar la efectividad de los trabajos del Consejo, pero evitando una frecuencia superior a la mensual, bajo el riesgo de interferir indeseablemente en los trabajos de la plana ejecutiva.

Las pautas de las reuniones del Consejo deben ser preparadas por el presidente, oídos los demás consejeros y, se fuere el caso, el ejecutivo principal (CEO) y los demás ejecutivos.

### 2.31 Documentación y preparación de las reuniones

La eficacia de las reuniones del Consejo de Administración depende mucho de la calidad de la documentación distribuida anticipadamente (mínimo de 7 días) a los consejeros. Las propuestas deben ser bien fundamentadas. Los consejeros deben haber leído toda la documentación y estar preparados para la reunión.

La pauta de las reuniones incluirá una descripción de los ítems en proceso, indicando cuándo las decisiones fueren tomadas, informes de avance, fechas previstas para conclusión y otros aspectos relevantes.

### 2.32 Actas de las reuniones

Las actas de las reuniones deben ser redactadas con claridad, registrar todas las decisiones tomadas, la abstención de voto por conflicto de intereses, responsabilidades y plazos, y ser firmadas por todos los presentes. Ellas deben ser aprobadas formalmente.

Los votos divergentes y las discusiones relevantes deben constar en acta cuando ello fuere requerido.

### 2.33 Auditoría independiente

La relación con los auditores independientes es prerrogativa indelegable del Consejo, a quien cabe seleccionarlos, aprobar los respectivos honorarios y planes de trabajo, así como evaluar su desempeño. Existiendo un Comité de Auditoría, corresponderá a éste tratar de esos asuntos y someterlos a la consideración final del Consejo.

### 2.34 Auditoría interna

Auditoría interna debe reportarse al Comité de Auditoría o, en falta de éste, al Consejo de Administración. Su responsabilidad es verificar el funcionamiento de los controles internos y el cumplimiento de los reglamentos, instrucciones y políticas.

El Consejo también debe aprobar el planeamiento anual, analizar los resultados y supervisar la implantación de las recomendaciones presentadas por auditoría interna. En caso de que esta actividad sea contratada con terceros, los servicios de auditoría interna no deben ser ejercidos por los auditores independientes. Se recomienda la participación efectiva del Comité de Auditoría y del Consejo de Administración en el planeamiento de los trabajos de auditoría interna.

### 2.35 Relación con el Consejo Fiscal

El Consejo Fiscal es elegido por los socios. Los miembros del Consejo de Administración no pueden ser elegidos para el Consejo Fiscal.

Constituye una buena práctica que el Consejo de Administración (o representantes indicados) se reúnan periódicamente con el Consejo Fiscal para tratar de asuntos de interés común. De acuerdo a la legislación, el Consejo Fiscal tiene el derecho y deber de participar de reuniones del Consejo de Administración en que se discutan asuntos sobre los cuales el Consejo Fiscal deba opinar.

El Consejo Fiscal es tratado en mayor detalle en el Capítulo 5 de este Código.

El Consejo de Administración debe proporcionar a los miembros del Consejo Fiscal copia integral de las actas de todas sus reuniones.

### 2.36 Consejeros suplentes

No es buena práctica la elección de consejeros suplentes, excepto para casos de impedimento definitivo. Suplentes para ausencias eventuales no tienen condiciones de estar satisfactoriamente familiarizados con los problemas de la sociedad.

### 2.37 Educación continua de los consejeros

En vista de la necesidad del consejero de mejorar su desempeño y actuar con un enfoque de largo plazo, es indispensable que él participe en programas de entrenamiento continuo para actualización y reciclaje de conocimientos.

### 2.38 Administración de riesgos

El Consejo de Administración debe asegurarse de que la plana ejecutiva identifique preventivamente – por medio de sistemas de información adecuados – y detalle los principales riesgos a los cuales la sociedad está expuesta, su probabilidad de ocurrencia, así como las medidas y los planes adoptados para su prevención o reducción.

### 2.39 Confidencialidad

Las deliberaciones del Consejo de Administración deben ser estrictamente confidenciales. No debe proporcionarse información privilegiada para ningún accionista.

### 2.40 Divulgación de la Responsabilidad Corporativa

Toda sociedad debe divulgar, por lo menos anualmente y con previa aprobación del Consejo, sus políticas y prácticas sociales, ambientales, de seguridad en el trabajo y de salud.

## 3 GESTIÓN

### 3.1 Atribuciones – Ejecutivo principal (CEO)

El ejecutivo principal (CEO) debe prestar cuentas al Consejo de Administración y es el responsable por la ejecución de las directrices fijadas por éste. Su deber de lealtad es para con la sociedad.

Cada uno de los ejecutivos es personalmente responsable por sus atribuciones en la gestión y debe prestar cuentas de ello al ejecutivo principal (CEO) y, siempre que le sea solicitado, al Consejo de Administración, a los socios y demás involucrados, en la presencia del ejecutivo principal (CEO).

### 3.2 Indicación de los ejecutivos

Corresponde al ejecutivo principal (CEO) la indicación de los ejecutivos para aprobación del Consejo de Administración.

### 3.3 Relación con las partes interesadas (*stakeholders*)

Partes interesadas son individuos o entidades que asumen algún tipo de riesgo, directo o indirecto, en relación con la sociedad. Son ellas, además de los accionistas, los empleados, clientes, proveedores, acreedores, gobierno, entre otros. El ejecutivo principal (CEO) y los demás ejecutivos son responsables por la relación transparente con las partes interesadas.

### 3.4 Transparencia (*disclosure*)

El ejecutivo principal (CEO) debe presentar todas las informaciones que sean pertinentes, además de las que son obligatorias por ley o reglamentación, tan pronto estén disponibles, y a todos los interesados, prevaleciendo la substancia sobre la forma.

La plana ejecutiva debe buscar la claridad y objetividad de las informaciones, por medio de lenguaje accesible al público destinatario.

Las informaciones deben ser equilibradas y de calidad, abordando tanto los aspectos positivos como los negativos, para facilitar al lector la correcta comprensión y evaluación de la sociedad.

Toda información que pueda influenciar decisiones de inversión debe ser divulgada inmediata y simultáneamente para todos los interesados. Internet y otras tecnologías deben ser consideradas para buscar la rapidez y amplia cobertura de tales informaciones.

### 3.5 Informe anual

El informe anual es la más importante y más completa información de la sociedad y, por eso mismo, no debe limitarse a las informaciones exigidas por ley. Envuelve todos los aspectos de la actividad empresarial en un ejercicio completo, comparativamente a ejercicios anteriores, salvo los asuntos de justificada confidencialidad, y se destina a un público diversificado.

El informe anual debe incluir el mensaje de apertura, escrito por el presidente del Consejo de Administración o por el ejecutivo principal (CEO), el informe de la administración y el conjunto de las demostraciones financieras, acompañadas, cuando fuera el caso, de la opinión de los auditores independientes y del Consejo Fiscal.

La preparación del informe anual es de responsabilidad de la plana ejecutiva, pero el Consejo de Administración debe aprobarlo y recomendar su aceptación o rechazo por la asamblea general.

#### 3.5.1 Prácticas de Gobierno Corporativo

El informe anual debe mencionar las prácticas de Gobierno Corporativo que están siendo adoptadas por la sociedad o que serán implantadas a corto plazo.

#### 3.5.2 Participaciones y remuneración de los consejeros y ejecutivos

El informe anual debe especificar la participación en el capital de la sociedad y la remuneración individual o agregada de los administradores, destacando los cambios habidos en esa participación a lo largo del año, explicando los mecanismos de remuneración variable, cuando fuera el caso, y su impacto en el resultado.

#### 3.5.3 Normas internacionales de contabilidad

Las sociedades deben reconocer las tendencias internacionales y las exigencias del mercado y preparar las demostraciones financieras también de acuerdo con las normas de contabilidad internacionalmente aceptadas.

### 3.6 Controles internos

El principal ejecutivo es responsable por el establecimiento de sistemas de control interno que organicen y supervisen un flujo de informaciones correctas, reales y completas sobre la sociedad, tales como las de naturaleza financiera, operacional, de obediencia a las leyes y otras que representen factores de riesgo importantes. La efectividad de tales sistemas debe ser revisada por lo menos anualmente.

### 3.7 Código de Conducta

La plana ejecutiva debe elaborar un Código de Conducta a ser aprobado por el Consejo de Administración, debiendo velar por su cumplimiento por toda la sociedad (ver capítulo 6).

### 3.8 Evaluación del Ejecutivo Principal (CEO) y de la plana ejecutiva

El principal ejecutivo debe ser anualmente evaluado por el Consejo de Administración y es responsable por el proceso de evaluación de la plana ejecutiva y por la información del resultado al Consejo de Administración.

### 3.9 Remuneración

La remuneración de la plana ejecutiva debe estar estructurada de forma que se vincule a los resultados, por medio de incentivos inteligentes y coherentes, para que su desempeño coincida con lo que sea mejor para la sociedad y para los socios.

La remuneración debe ser establecida de forma de crear los incentivos apropiados para la generación de valor a largo plazo y eso se aplica no sólo a la plana ejecutiva, si no que a los funcionarios en todos los niveles de la Sociedad.

Las organizaciones deben tener un procedimiento formal y transparente para desarrollar su política de remuneración y establecer el paquete de compensación de sus ejecutivos. Ningún ejecutivo debe estar involucrado en cualquier decisión que afecte su propia remuneración.

Opciones de compra de acciones de la compañía a precios descontados deben ser evitadas.

Los sistemas de evaluación y remuneración deben tener un carácter de largo plazo, además de un equilibrio de riesgos que no permita actitudes que beneficien a la plana ejecutiva en detrimento de los accionistas. El sistema de remuneración, por ejemplo, debe ser suficientemente atractivo, sin excesos, siempre considerando el potencial de generación de valor para el accionista.

La estructura de incentivos debe incluir un sistema de topes y contrapesos que indique los límites de actuación de cada agente, evitando que una misma persona controle el proceso de decisión y su respectiva fiscalización.

### 3.10 Acceso a instalaciones, informaciones y archivos

La plana ejecutiva debe facilitar el acceso de los miembros del Consejo de Administración y del Consejo Fiscal a las instalaciones de la compañía y a las informaciones, archivos y documentos necesarios para el desempeño de sus funciones.

## 4 AUDITORÍA INDEPENDIENTE

---

### 4.1 Auditoría independiente

Toda sociedad debe tener auditoría independiente pues se trata de un agente de Gobierno Corporativo de gran importancia para todas las partes interesadas, una vez que su atribución básica es verificar si las demostraciones financieras reflejan adecuadamente la realidad de la sociedad.

### 4.2 Opinión de los auditores independientes

De forma clara, los auditores independientes deben expresar una opinión sobre si las demostraciones financieras elaboradas por la plana ejecutiva presentan adecuadamente la posición patrimonial y financiera y los resultados del período. En la opinión están definidos el alcance, los trabajos efectuados, la opinión emitida y, en consecuencia, la responsabilidad asumida.

### 4.3 Contratación, remuneración, retención y desvinculación

El Consejo de Administración y/o el Comité de Auditoría establece con los auditores independientes el plan de trabajo y el acuerdo de honorarios. El Comité de Auditoría debe recomendar al Consejo la contratación, remuneración, retención y desvinculación del auditor independiente.

### 4.4 Recomendaciones del auditor independiente

Los auditores independientes deben informar al Comité de Auditoría y, en la falta de éste, directamente al Consejo de Administración, los siguientes puntos: discusión de las principales políticas contables; deficiencias relevantes y fallas significativas en los controles y procedimientos internos; tratamientos contables alternativos; casos de discordancias con la plana ejecutiva; evaluación de riesgos y análisis de posibilidades de fraudes.

### 4.5 Contratación e independencia

Se recomienda que los auditores, en beneficio de su independencia, sean contratados por un período predefinido, pudiendo ser re - contratados previa evaluación formal y documentada, efectuada por el Comité de Auditoría y/o el Consejo de Administración, de su independencia

y desempeño, observadas las normas profesionales, la legislación y los reglamentos en vigor. Se recomienda que la eventual renovación del contrato con la firma de Auditoría, después de un plazo máximo de 5 (cinco) años, sea sometida a la aprobación de la mayoría de los accionistas presentes en asamblea general, incluyendo accionistas ordinarios y preferentes. Para las compañías abiertas, deben ser observadas las reglas aplicables.

#### 4.6 Servicios extra-auditoría

El Consejo de Administración debe asegurarse de que los procedimientos adoptados por los auditores den garantía de independencia y objetividad, especialmente cuando los mismos auditores prestan otros servicios. El Comité de Auditoría o, en su ausencia, el Consejo, debe estar consciente de todos los servicios (inclusive los respectivos honorarios) prestados por los auditores independientes, de forma de garantizar que no sea colocada en duda la independencia del auditor y que se eviten potenciales conflictos de interés.

Cuando hubiese compromiso de la independencia, el Consejo debe decidir con relación al uso de otros consultores u otros auditores.

El Consejo debe divulgar a las partes interesadas la proporcionalidad entre los honorarios pagados a los auditores por los servicios de auditoría y los eventuales pagos por otros servicios.

La independencia de los auditores se aplica también cuando hay situaciones en que pocos clientes representan proporciones substanciales de la facturación de una única empresa de auditoría. Corresponde al Comité de Auditoría y/o al Consejo de Administración asegurarse también de que los auditores independientes no dependan financieramente de la empresa auditada.

#### 4.7 Normas profesionales de independencia

El auditor independiente debe confirmar anualmente, por escrito, al Comité de Auditoría o, en su ausencia, al Consejo de Administración, su independencia con relación a la sociedad.

La relación entre los auditores independientes y el ejecutivo principal (CEO), los ejecutivos y la sociedad debe ser pautaada por el profesionalismo y la independencia. Los auditores

independientes y la plana ejecutiva deben informar al Comité de Auditoría o, en su ausencia, directamente al Consejo de Administración, cualquier caso en que un miembro del equipo de trabajo de los auditores independientes sea reclutado por la sociedad para desempeñar funciones de supervisión de los informes financieros. En la eventualidad de que el socio responsable técnico viniera a ser contratado por la sociedad, el Consejo de Administración debe evaluar la continuidad de la relación con los auditores independientes.

## 5 CONSEJO FISCAL

---

### 5.1 Consejo Fiscal

El Consejo Fiscal, parte integrante del sistema de Gobierno de las organizaciones brasileñas, es un órgano no obligatorio que tiene como objetivos fiscalizar los actos de la administración, opinar sobre determinadas cuestiones y dar informaciones a los socios.

Debe ser visto como una de las herramientas que buscan agregar valor para la sociedad, actuando como un control independiente para los socios.

### 5.2 Composición

La ley define la forma de elección de los consejeros fiscales. Los socios controladores deben renunciar a la prerrogativa de elegir la mayoría de los miembros, permitiendo que el último miembro del Consejo Fiscal sea elegido por socios que representen la mayoría del capital social, en asamblea en la cual a cada acción – independientemente de su especie o clase – corresponda un voto.

Controladores y minoritarios<sup>7</sup> deben tener una participación paritaria, con un miembro adicional elegido por los socios que representen la totalidad del capital social.

Socios controladores y minoritarios deben debatir la composición del Consejo Fiscal antes de su elección, de forma de alcanzar la deseable diversidad de experiencias profesionales, pertinentes a las funciones del Consejo y al campo de actuación de la sociedad.

### 5.3 Agenda de trabajo

Para permitir un trabajo más efectivo, las prioridades del Consejo Fiscal deben ser establecidas por sus miembros, en sintonía con las expectativas de los socios.

---

*7. Accionista minoritario: Propietario de acciones, cuyo total no le permite participar del control de la compañía. Accionista mayoritario: Persona física o jurídica, o grupo de personas vinculadas por acuerdo de voto, o bajo control común, que: a) sea titular de derechos de socio que le aseguren la mayoría de los votos en las deliberaciones de la asamblea general y el poder de elegir la mayoría de los administradores de la compañía; b) use efectivamente su poder para dirigir las actividades sociales y orientar el funcionamiento de los órganos de la compañía.*

El Consejo Fiscal debe deliberar sobre una agenda mínima de trabajo, que incluirá los focos de sus actividades en el ejercicio. Esa agenda debe incluir una relación de las reuniones ordinarias, así como las informaciones que serán enviadas periódicamente a los consejeros.

Conviene establecer un reglamento interno del Consejo Fiscal que no inhiba la libertad de acción individual de los consejeros. Tal como está previsto por la ley, ningún documento del Consejo Fiscal debe restringir la actuación individual del consejero. Por su parte, el consejero debe preocuparse en no tornar contraproducente esa prerrogativa, buscando, siempre que sea posible, una actuación en armonía con los demás consejeros.

### 5.4 Relación con los socios

La responsabilidad de los consejeros es con la sociedad, independiente de quien lo haya indicado. Así, su actuación debe ser pautada por la equidad, transparencia, independencia y, como regla general, confidencialidad.

### 5.5 Relación con el Comité de Auditoría

El Consejo Fiscal no substituye al Comité de Auditoría. Mientras éste es un órgano de control con funciones delegadas por el Consejo de Administración, aquel es un instrumento de fiscalización con atribuciones definidas directamente por los socios. Cuando ambos están en funcionamiento, es natural que exista alguna superposición de funciones, situación en que los dos órganos deben coordinar sus actividades. Es recomendable que esos órganos tengan algunas reuniones conjuntas, con eventual participación de los auditores independientes.

### 5.6 Relación con los auditores independientes

El Consejo Fiscal debe acompañar el trabajo de los auditores independientes y su relación con la administración. Los auditores deben comparecer a las reuniones del Consejo Fiscal siempre que eso fuese solicitado por sus miembros, para presentar informaciones relacionadas a su trabajo. El Consejo Fiscal y los auditores independientes deben buscar una agenda de trabajo productiva y mutuamente beneficiosa.

La administración no podrá obstruir o dificultar la comunicación entre cualquier miembro del Consejo Fiscal y los auditores independientes. La administración debe inclusive proporcionar a los miembros del Consejo Fiscal informes y recomendaciones emitidas por los auditores independientes u otros peritos.

### 5.7 Relación con auditoría interna

El Consejo Fiscal debe acompañar el trabajo de auditoría interna, en cooperación con el Comité de Auditoría. El Consejo de Administración podrá también determinar la existencia de canales de comunicación entre auditoría interna y el Consejo Fiscal, como forma de garantizar la supervisión independiente de todas las actividades de la sociedad.

### 5.8 Remuneración del Consejo Fiscal

Los consejeros fiscales deben tener remuneración adecuada, tomando en consideración la experiencia y la calificación necesarias para el ejercicio de la función. Corresponde también el reembolso de cualquier desembolso necesario para el desempeño de esa función.

### 5.9 Informes del Consejo Fiscal

La política de divulgación de informaciones de la compañía debe incluir las opiniones y los documentos elaborados por el Consejo Fiscal (disidentes o no), inclusive la divulgación de los votos y de las justificaciones de los consejeros fiscales sobre las demostraciones financieras.

## 6 CONDUCTA Y CONFLICTO DE INTERESES

### 6.1 Código de conducta

Dentro del concepto de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, además del respeto a las leyes del país, toda sociedad debe tener un Código de Conducta que comprometa a los administradores y funcionarios, elaborado por la plana ejecutiva de acuerdo con los principios y políticas definidos por el Consejo de Administración y aprobado por éste. El Código de Conducta debe también definir responsabilidades sociales y ambientales.

#### 6.1.1 Alcance

El Código de Conducta debe cubrir la relación entre consejeros, socios, funcionarios, proveedores y demás partes relacionadas (*stakeholders*). Consejeros y ejecutivos no deben ejercer su autoridad en beneficio propio o de terceros. El Código de Conducta debe cubrir principalmente los siguientes asuntos:

- Cumplimiento de las leyes y pago de impuestos;
- Pago o percepción de valores cuestionables;
- Conflicto de intereses;
- Informaciones privilegiadas;
- Aceptación de presentes;
- Discriminación en el ambiente de trabajo;
- Donaciones;
- Medio ambiente;
- Asedio moral o sexual;
- Seguridad en el trabajo;
- Actividades políticas;
- Relaciones con la comunidad;
- Uso de alcohol y drogas;
- Derecho a la privacidad;
- Nepotismo;
- Explotación del trabajo adulto o infantil;
- Política de negociación de las acciones de la empresa;

- Procesos judiciales y arbitraje;
- Mutuos entre partes relacionadas; y
- Prevención y tratamiento de fraudes.

## 6.2 Conflicto de intereses

Existe conflicto de intereses cuando alguien no es independiente con relación a la materia en discusión y puede influenciar o tomar decisiones motivadas por intereses distintos que los de la sociedad. Esa persona debe manifestar, oportunamente, su conflicto de intereses o interés particular, bajo riesgo de que cualquier otra persona lo haga.

Definiciones de independencia fueron dadas, en este Código, para consejeros de administración (ver tópico 2.12), socios (ver tópico 1.5.8) y para auditores independientes (ver tópico 4.7). Criterios similares valen para ejecutivos o cualquier funcionario o representante de la sociedad. Los consejeros, así como los ejecutivos, tienen deber de lealtad para con la sociedad y la totalidad de los socios y no apenas para con aquellos que los eligieron.

### 6.2.1 Operaciones con partes relacionadas

Es deber de los miembros del Consejo de Administración supervisar y administrar potenciales conflictos de intereses de los ejecutivos, de los miembros del Consejo y de los socios, de forma de evitar el mal uso de los activos de la sociedad y, especialmente, abusos en transacciones entre partes relacionadas. El consejero debe velar para que esas transacciones sean conducidas dentro de parámetros de mercado, en términos de plazos, tasas y garantías, y que estén claramente reflejadas en los informes de la sociedad.

Siempre que sea posible, esas operaciones deben ser respaldadas por laudos de valuación independientes, elaborados con base en premisas realistas y en informaciones refrendadas por terceros, no relacionados con las partes involucradas en la operación, sean ellos bancos, abogados, empresas de consultoría especializada u otras.

En principio, préstamos en favor del controlador y de partes relacionadas deben ser prohibidos. El estatuto de la empresa debe vedar esas operaciones.

### 6.2.2 Exclusión de las discusiones y deliberaciones

Tan luego haya sido identificado un conflicto de intereses con relación a un tema específico, la persona involucrada debe apartarse, inclusive físicamente, de las discusiones y deliberaciones. El alejamiento temporal debe ser registrado en acta.

# ÍNDICE ANALÍTICO

El número de los ítems es mostrado de acuerdo con cada aspecto y acción

	Definición	Toma de decisión	Implantación de mejoras	Evaluación
<b>1</b> Propiedad	1.1, 1.3, 1.4	1.2, 1.3, 1.7, 1.8	1.6, 1.9, 1.11	
<b>2</b> Asamblea General / Reunión de Socios	1.5, 1.5.1	1.5.2, 1.5.3, 1.5.4, 1.5.5, 1.5.6, 1.5.7	1.5.8	
<b>3</b> Consejo de Familia	1.10	1.10		
<b>4</b> Consejo Consultivo	2.2			
<b>5</b> Papel, poderes y responsabilidades del Consejo de Administración	2.1, 2.3, 2.4, 2.25, 2.34	2.8, 2.33, 2.38, 2.39, 2.40	2.5	2.15
<b>6</b> Presidente del Consejo de Administración	2.6, 2.7			2.15
<b>7</b> Composición y estructura del Consejo de Administración	2.10, 2.11, 2.12, 2.16, 2.17, 2.18, 2.19, 2.20, 2.21, 2.22, 2.28	2.13, 2.14	2.23, 2.24, 2.36, 2.37	
<b>8</b> Organización y reuniones del Consejo de Administración	2.29, 2.30, 2.31, 2.32			
<b>9</b> Comités	2.8			
<b>10</b> Comité de Auditoría	2.9, 2.9.1, 2.9.3, 2.9.4, 2.9.5	2.9.2, 2.33		

	Definición	Toma de decisión	Implantación de mejoras	Evaluación
<b>11</b> Auditoría Interna	2.34, 5.7			
<b>12</b> Papel, poderes y responsabilidades del ejecutivo principal (CEO) y de la plana ejecutiva	2.25, 3.1, 3.4, 3.6, 3.10	2.27, 3.2, 3.7	3.3	2.26, 3.8
<b>13</b> Remuneración del ejecutivo principal (CEO)	3.9			
<b>14</b> Responsabilidad para con accionistas y <i>stakeholders</i>	2.4, 3.3			
<b>15</b> Informe Anual	3.5, 3.5.2		3.5.1, 3.5.3	
<b>16</b> Auditoría Independiente	4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.6	4.4	4.5	
<b>17</b> Relaciones de la Auditoría Independiente	2.9.4, 4.7, 5.6			
<b>18</b> Consejo Fiscal	2.35, 5.1, 5.2, 5.3, 5.8	5.9		
<b>19</b> Relaciones del Consejo Fiscal	5.4, 5.5, 5.6, 5.7			
<b>20</b> Código de conducta	3.7, 6.1, 6.1.1			
<b>21</b> Conflicto de intereses	2.3, 2.9.4, 2.12, 2.16, 2.32, 4.6, 4.7, 6.2	6.2.1	1.2, 1.5.8, 1.9, 2.5, 6.2.2	

*Este Código foi patrocinado por:*



*PricewaterhouseCoopers presta servicios de auditoría, asesoría tributaria y societaria, consultoría en gestión empresarial y tercerización de servicios. Utilizamos la experiencia y la especialización de nuestros profesionales en segmentos económicos específicos para generar credibilidad y crear valor para nuestros clientes y sus partes interesadas, respetando el compromiso permanente con las buenas prácticas de gobernanza y colaborando para la perennidad de los negocios.*