

**CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS  
- CÓDIGO PAÍS -**

**COLOMBIA**

**Entidades participantes:**

ANDI  
Asobancaria  
Asofiduciarias  
Asofondos  
Bolsa de Valores de Colombia  
Confecámaras  
Fasecolda  
Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia  
CAF  
Superintendencia Financiera de Colombia

**2014**

**CÓDIGO DE MEJORES PRACTICAS CORPORATIVAS 2014  
CÓDIGO PAÍS**

**INTRODUCCIÓN**

## Antecedentes

Desde la publicación en 2007 del Código de Mejores Prácticas Corporativas, mediante la Circular Externa 028 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), la preocupación por su implementación efectiva y material, tanto por los Emisores de valores como por todas las empresas, sigue siendo un motivo de interés no solo para la SFC sino también para otros actores de la comunidad empresarial de Colombia.

Desde entonces hasta hoy, el Gobierno Corporativo ha experimentado un desarrollo muy notable, tanto a nivel global como en la región Latinoamericana, en orden a dar respuesta a nuevas realidades empresariales, especialmente tras el inicio de la crisis económica global, que puso de manifiesto, entre otras muchas variables, las profundas debilidades existentes todavía en el funcionamiento eficaz del Gobierno Corporativo de muchas empresas y entidades.

Ahora más que nunca se pone de manifiesto que el Gobierno Corporativo no es un fin en sí mismo, que culmina con la implementación a través de distintos documentos societarios de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, sino que debe ser entendido como el medio que en el marco de un proceso dinámico y cambiante, dote a las empresas de las herramientas necesarias para una adecuada administración y control. Igualmente, es evidente que la vigilancia de la calidad del cumplimiento de las prácticas implementadas representa, sin duda, el mayor reto que para los años venideros afrontan las propias empresas, supervisores e inversionistas.

Diversos informes internacionales y evaluaciones sobre la situación de Colombia respecto a distintas categorías de estándares internacionales<sup>1</sup>, han puesto de manifiesto los importantes progresos realizados en los últimos años por Colombia sobre aspectos concretos de Gobierno Corporativo, y señalado las posibilidades y campos de mejora.

Ante este nuevo escenario, la SFC, con el apoyo financiero de la CAF, ha liderado un proceso de discusión con distintos gremios empresariales, proveedores de recursos y con otras instituciones representativas de la realidad empresarial de Colombia, con el objeto de actualizar el Código de Mejores Prácticas Corporativas de 2007, en línea con los avances que se han dado sobre la materia, uno de cuyos principales referentes es la publicación realizada por la CAF, a mediados de 2013, de los nuevos Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, texto que, entre otros analizados, ha servido de sustento para la construcción de este nuevo Código País.

Para lograr este objetivo, la SFC impulsó la creación de una Mesa de Trabajo altamente representativa del mercado de valores colombiano y de su realidad empresarial, a través de la cual se canalizaron los procesos de discusión y se lograron los consensos necesarios para alcanzar un texto final del Código País que, con sus altos estándares, genere valor para sus destinatarios, promueva el desarrollo del mercado de valores colombiano, y propenda por la protección y la confianza de los inversionistas.

Cabe destacar que la redacción del nuevo Código País pone de manifiesto, como bien señala la OECD, la naturaleza evolutiva de los fundamentales del Gobierno Corporativo, la necesidad de ser adoptados teniendo en consideración el tipo de empresa que los va a implementar y cumplir, y la obligación inexcusable de revisarlos periódicamente, con el objetivo de adecuar las prácticas de gobierno a la realidad empresarial.

En este sentido, toda vez que los temas de Gobierno Corporativo se caracterizan por ser dinámicos, la SFC y la Mesa de Trabajo que ha elaborado el presente Código, tendrá como tarea posterior y de carácter permanente revisar las recomendaciones propuestas y, dado el caso, desarrollar nuevas recomendaciones o modificar las existentes, de manera que el Código País se ajuste siempre a la situación del mercado.

---

<sup>1</sup> Financial Sector Assessment Program (FSAP); IMF/World Bank Observance of Standards and Codes (ROSC); IOSCO; OECD; Principios de Basilea, etc.

### Estructura del Código.

En su estructura formal, el nuevo Código País presenta similitudes con el Código País 2007.

De esta forma, se mantiene la identificación de cinco (5) grandes **Áreas** de Gobierno Corporativo y dentro de ellas se incluyen treinta y tres (33) **Medidas** concretas sobre aspectos clave del Gobierno Corporativo. A efectos de una mejor comprensión y seguimiento, algunas Medidas se descomponen en distintas **Recomendaciones**, numeradas, correlativa y sucesivamente, lo que permite concluir que el Código País propone hasta ciento cuarenta y ocho (148) **recomendaciones** de Gobierno Corporativo.

Las Áreas de Gobierno Corporativo en las que se divide el Código País son las siguientes:

- I. Derechos y Trato Equitativo de Accionistas.
- II. Asamblea General de Accionistas.
- III. Junta Directiva.
- IV. Arquitectura de Control.
- V. Transparencia e Información Financiera y no Financiera.

Las recomendaciones se presentan de manera concisa y con un enfoque pragmático de tal forma que se facilite su entendimiento, el análisis de su conveniencia e implicaciones y, de ser el caso, la adopción formal y la implementación material de las mismas.

Respecto al Código País 2007 se han revisado, entre otros aspectos, las recomendaciones relacionadas con la dinámica y operativa de la Junta Directiva, se ha desarrollado una nueva Área completa relativa a la Arquitectura de Control (en la que se aborda la administración de riesgos y el control interno), se ha abordado el tratamiento de la remuneración de los miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia de forma diferenciada y se han incluido determinadas recomendaciones de Gobierno Corporativo especialmente aplicables al sector financiero y a los Conglomerados en los que se integran empresas en situación de control y/o grupo empresarial, figura empresarial de importancia creciente.

La experiencia internacional demuestra que el mejoramiento de las prácticas de buen gobierno requiere de la acción conjunta de las autoridades, las empresas y los inversionistas, mediante la combinación de normas obligatorias con esquemas de autorregulación y cumplimiento voluntario.

Desde la perspectiva de la SFC, es muy importante señalar que en el nuevo Código País se incluyen prácticas de Gobierno Corporativo de adopción voluntaria, que a futuro podrían ser objeto de regulación, si en desarrollo de su función como ente supervisor, la SFC lo estima necesario.

### Alcance.

Con carácter general el Código País, y en concreto las Medidas de Gobierno Corporativo que se proponen, están destinadas a los **emisores de valores** de Colombia con independencia de su tamaño y nivel de capitalización.

Por lo anterior, es posible que algunas recomendaciones puedan resultar poco apropiadas y/o de difícil implementación para emisores de menor tamaño, en cuyo caso la sociedad afectada por esta limitación deberá explicar las razones y/o las opciones elegidas para la implementación o no de las recomendaciones.

Lo anterior, no impide que otro tipo de empresas no emisoras u otras estructuras<sup>2</sup>, ya sean privadas o públicas, de propiedad eminentemente familiar o no, puedan apoyarse en

---

<sup>2</sup> Fondos de Ppensiones (de ahorro obligatorio o voluntario), carteras colectivas o fondos de inversión, fondos de capital privado, etc.

el Código País para avanzar, mediante un análisis selectivo de las recomendaciones, en el fortalecimiento de sus estructuras y modelos de gobierno.

Desde esta perspectiva, el Código País persigue un objetivo último consistente en la generación de una cultura sólida de Gobierno Corporativo en Colombia, de tal forma que su entendimiento se extienda al conjunto del tejido empresarial y no se circunscriba exclusivamente a las grandes empresas emisoras.

En la misma línea que el Código País 2007 y en el marco de la capacidad de autorregulación empresarial, el nuevo Código País de Colombia y las Medidas de Gobierno Corporativo que incluye, son de adopción voluntaria, de tal manera que cada sociedad decide libremente cuáles aspectos del Código País adopta y cuáles no, dependiendo de su situación particular.

No obstante, los emisores de valores están obligados a diligenciar y remitir a la SFC, anualmente, el *Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas*, que tiene por objeto indicar y describir de manera general sus prácticas de Gobierno Corporativo y la adopción de las recomendaciones del Código País, con el objeto de que los accionistas, los inversionistas y el mercado en general, puedan evaluarlos.

La metodología para diligenciar el *Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas* por parte de las empresas obligadas, se basa en el principio “*cumpla o explique*”, por lo que, en todos los casos el emisor deberá indicar si adoptó o no las recomendaciones para el período que esté revelando.

Cuando su respuesta sea afirmativa, el emisor deberá describir los mecanismos formales tales como Estatutos, reglamentos, códigos y otra normativa interna o acuerdos entre accionistas, a través de los cuales se asegura la implementación material de una determinada recomendación, así como la forma en que se ha llevado a la práctica.

En caso de no haber implementado alguna recomendación durante el período revelado, el emisor **deberá** explicar las razones para ello.

En el evento en que por razones legales no le sea posible adoptar la recomendación, el emisor deberá responder No Aplica (N.A.) e indicar en forma precisa la norma que se lo impide.

El *Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas* deberá publicarse por el emisor en su página web y actualizarse con la misma periodicidad con la que se reporte a la SFC, la cual, en el marco de sus facultades, podrá exigir a las sociedades que se corrijan las omisiones o datos erróneos o no ajustados a la realidad.

El presente documento constituye una guía de las mejores prácticas corporativas que se espera sean adoptadas y llevadas a la práctica por las sociedades emisoras de valores, por lo que debe considerarse como complemento de las actuales prácticas que en materia de Gobierno Corporativo aplican las sociedades colombianas.

En la parte final del Código se incluye un glosario en el cual se establece el alcance de la definición de algunos términos relevantes para la comprensión de las recomendaciones.

## I. DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ACCIONISTAS

El reconocimiento de los derechos de los accionistas y los mecanismos para su ejercicio son uno de los temas más relevantes desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, ya que éstos, independientemente de que sean accionistas controlantes, significativos o minoritarios, son los verdaderos propietarios de la empresa y quienes aportan el capital para el ejercicio de su actividad.

En consecuencia, los accionistas deben tener reconocidos unos derechos de propiedad considerados clave, los cuales se vinculan con:

- Influir en la sociedad, fundamentalmente a través de su participación y voto en la Asamblea General de Accionistas.
- Recibir y solicitar información.
- Participar en los beneficios de la sociedad (o responder ante las pérdidas).

Dado que la administración y la gestión societaria son actividades complejas, que requieren de la toma de decisiones de forma ágil, y exigen unas capacidades determinadas, no deben ser los accionistas directamente quienes ejerzan esas funciones (salvo para empresas muy pequeñas), por lo que normalmente éstos delegan la administración de la empresa en la Junta Directiva, órgano que a su vez delega el giro ordinario en los miembros de la Alta Gerencia de la sociedad, quedando establecidos así los tres (3) niveles clave de gobierno: propiedad (accionistas), administración (Junta Directiva, entre otros) y giro ordinario (Alta Gerencia).

Los accionistas, por tanto, cuando ejercen única y exclusivamente como tales (sin ser a su vez miembros de la Junta Directiva y/o de la Alta Gerencia), ejercen un conjunto de derechos centrados en determinadas cuestiones clave de la propiedad.

Es en el reconocimiento de esos derechos, pero muy especialmente en los mecanismos para su ejercicio equitativo, donde radica la atención desde la perspectiva de Gobierno Corporativo.

### **Medida No. 1: Principio de igualdad de trato.**

**1.1. La Sociedad proporciona un trato igualitario** a todos los accionistas que, dentro de una misma clase de acciones, se encuentren en las mismas condiciones, sin que ello suponga el acceso a información privilegiada de unos accionistas respecto de otros.

**1.2. La Junta Directiva ha aprobado un procedimiento concreto** que define las prácticas de la sociedad **para relacionarse con los accionistas de distintas condiciones**, en materias como, por ejemplo, el acceso a la información, la resolución de solicitudes de información, los canales de comunicación, las formas de interacción entre los accionistas y la sociedad, su Junta Directiva y demás Administradores.

### **Medida No. 2: Información sobre acciones.**

**2.1.** A través de su página de web, **la sociedad da a conocer al público** con claridad, exactitud e integridad **las distintas clases de acciones emitidas** por la sociedad, la cantidad de acciones emitidas para cada clase y la cantidad de acciones en reserva, así como los derechos y obligaciones inherentes a cada clase de acciones.

### **Medida No. 3: No dilución del capital.**

**3.1. En operaciones que puedan derivar en la dilución del capital** de los accionistas minoritarios (caso de un aumento de capital con renuncia al derecho de preferencia en la suscripción de acciones, una fusión, escisión o segregación, entre otras), **la sociedad las explica detalladamente a los accionistas** en un informe previo de la Junta Directiva, y con la opinión, sobre los términos de la transacción, de un asesor externo independiente

de reconocida solvencia (*fairness opinion*), designado por la Junta Directiva. Estos informes se ponen a disposición de los accionistas con antelación a la Asamblea dentro de los términos para el ejercicio del derecho de inspección.

#### **Medida No. 4: Información y comunicación con los accionistas.**

En el marco del derecho de los accionistas a recibir información y más allá de los requerimientos mínimos legales, la sociedad promueve el principio general de que la *“información debe ir a los accionistas y no que los accionistas tengan que ir a la información”*, reforzando el derecho de los accionistas a recibir información y transformándolo en una obligación de la sociedad de proveerla.

Para alcanzar este objetivo se proponen las siguientes recomendaciones:

**4.1. La sociedad cuenta con una página web corporativa**, en español e inglés, con un vínculo de Gobierno Corporativo o de relación con accionistas e inversionistas o equivalente, en el que se incluye información financiera y no financiera en los términos propuestos en las recomendaciones 32.3 y 33.3 y que, en ningún caso, podrá incluir información confidencial de la sociedad o relativa a secretos industriales, o aquella cuya divulgación pueda ser utilizada en detrimento de la sociedad.

**4.2. La sociedad cuenta con mecanismos de acceso permanente y uso dirigido exclusivamente a los accionistas**, tales como un vínculo en la web de acceso exclusivo a accionistas, o una oficina de atención o relaciones con accionistas e Inversionistas, reuniones informativas periódicas, entre otros, para que puedan expresar sus opiniones o plantear inquietudes o sugerencias sobre el desarrollo de la sociedad o aquellas asociadas a su condición de accionistas.

**4.3. La sociedad organiza eventos de presentación de resultados trimestrales**, dirigidos a sus **accionistas y analistas del mercado**, que pueden ser presenciales o a través de medios de comunicación a distancia (conferencia, videoconferencia, etc.).

**4.4. La sociedad organiza o participa en presentaciones, eventos o foros de renta fija**, principalmente destinados a **inversionistas en instrumentos de deuda y analistas del mercado**, en los que se actualizan los indicadores de negocio del emisor, la gestión de sus pasivos, su política financiera, calificaciones, comportamiento del emisor respecto de *covenants*, etc.

**4.5. Los Estatutos de la sociedad prevén que un accionista o grupo de accionistas que representen al menos un cinco por ciento (5%) del capital pueda solicitar la realización de Auditorías Especializadas** sobre materias distintas a las auditadas por el Revisor Fiscal de la sociedad. En función de su estructura de capital, la sociedad podrá determinar un porcentaje inferior al cinco por ciento (5%).

**4.6. Para el ejercicio de este derecho, la sociedad cuenta con un procedimiento escrito** que precisa:

- i. Las razones por las cuáles la sociedad definió un porcentaje menor al cinco por ciento (5%).
- ii. Los requisitos exigibles para solicitar una Auditoría Especializada.
- iii. La obligación de la sociedad, por medio de su Junta Directiva, de responder por escrito a los accionistas solicitantes a la mayor brevedad.
- iv. La forma para designar a quién corresponde su práctica.
- v. Quién debe asumir el costo de la Auditoría Especializada.
- vi. Plazos precisos para cada una de las etapas o pasos del procedimiento.

#### **Medida No. 5: Actuación de los Administradores ante operaciones de cambio o toma de control de la sociedad.**



5.1. Los miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia han aceptado expresamente en sus Cartas de Aceptación o contratos, que desde el conocimiento de la presentación de una OPA u otras operaciones relevantes, tales como fusiones o escisiones, existirán períodos durante los cuales se comprometen a no negociar, directa o indirectamente a través de interpuesta persona, acciones de la sociedad.

#### **Medida No. 6: Cotización de sociedades integradas en Conglomerados.**

En ocasiones, los objetivos e interés del Conglomerado y de las empresas que lo integran no están plenamente alineados y surge un potencial conflicto de interés. El problema se plantea especialmente con las operaciones vinculadas entre empresas del Conglomerado en las que participan empresas Subordinadas que tienen accionistas externos, normalmente de carácter minoritario, distintos a los de la Matriz.

Para gestionar estas situaciones se proponen las siguientes recomendaciones:

6.1. Sin perjuicio de la independencia de cada empresa individual integrada en el Conglomerado y las responsabilidades de sus órganos de administración, **existe una estructura organizacional** del Conglomerado que define para los tres (3) niveles de gobierno – asamblea de accionistas, Junta Directiva y Alta Gerencia – los órganos y posiciones individuales clave, así como las relaciones entre ellos, la cual es pública, clara y transparente, y permite determinar líneas claras de responsabilidad y comunicación, y facilita la orientación estratégica, supervisión, control y administración efectiva del Conglomerado.

6.2. Bajo la anterior premisa, **la sociedad Matriz y sus Subordinadas más importantes han definido un marco de referencia de relaciones institucionales** a través de la suscripción de un acuerdo, de carácter público y aprobado por la Junta Directiva de cada una de dichas empresas, que regula:

- i. La definición del interés del Conglomerado al que pertenecen, entendido como el interés primario que todas las empresas deben perseguir y defender.
- ii. El reconocimiento y aprovechamiento de sinergias entre empresas del Conglomerado, bajo la premisa de respeto por los accionistas minoritarios.
- iii. Las respectivas áreas de actividad y eventuales negocios entre ellas.
- iv. Los servicios comunes prestados por la Matriz, una Subordinada y/o por terceros.
- v. Los criterios o manera de determinar el precio y condiciones de los negocios entre empresas del Conglomerado y de los servicios comunes prestados por alguna de ellas o terceros.
- vi. La búsqueda de la cohesión del Conglomerado, mediante una visión común y compartida de las posiciones clave de la Arquitectura de Control como auditoría interna, auditoría externa y gestión de riesgos.
- vii. La actuación y coordinación de los Comités de la Junta Directiva de la Matriz y de los Comités que sea conveniente u obligatorio constituir en las Juntas Directivas de las Subordinadas.
- viii. Los mecanismos previstos para resolver posibles conflictos de interés entre las empresas.
- ix. La previsión de que cuando se presenten operaciones vinculadas entre una empresa Subordinada emisora de valores y su empresa Matriz, sea emisora o no, se aplicará con especial sensibilidad y rigor la política de administración de conflicto de interés, para asegurar, entre otras cuestiones, que las operaciones propenden hacia precios y condiciones de mercado.

#### **Medida No. 7: Resolución de controversias.**

7.1. Salvo para aquellas disputas entre accionistas, o entre accionistas y la sociedad o su Junta Directiva, que por atribución legal expresa deban dirimirse necesariamente ante la jurisdicción ordinaria, **los Estatutos de la sociedad incluyen mecanismos para la**

**resolución de controversias tales como el acuerdo directo, la amigable composición, la conciliación o el arbitraje.**



## II. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Asamblea General de Accionistas<sup>3</sup> es el órgano soberano y supremo de gobierno de las sociedades y, en primera instancia, constituye el principal mecanismo para el suministro de información a los accionistas.

Sin embargo, la Asamblea General de Accionistas es algo más que un espacio para obtener información. Desde la óptica de Gobierno Corporativo, se podría sostener que la competencia verdaderamente clave de la Asamblea General de Accionistas es la del control efectivo por parte de los accionistas de la marcha de la sociedad y, por consiguiente, de la actuación de la Junta Directiva.

Esta situación es aún más crítica cuando se trata de las Asambleas Generales de Accionistas de empresas emisoras listadas en el mercado público de valores, donde la existencia de muchos accionistas como inversionistas individuales pasivos (incluidos en el denominado Capital Flotante o *free float*, solo aportantes de capital), antes que verdaderos accionistas comprometidos con la empresa, ha motivado la progresiva reducción del papel activo de la Asamblea General de Accionistas como órgano clave de control.

Frente a esta realidad, a nivel internacional se han presentado todo un conjunto de recomendaciones que, a través del buen Gobierno Corporativo, tratan de revitalizar el papel de la Asamblea General de Accionistas como órgano de gobierno y de control efectivo de los Administradores, de forma que los accionistas pasen de un estado de “apatía accionaria” a un estado de “activismo accionaria”.

Este tipo de recomendaciones van muy de la mano del fomento de las nuevas tecnologías en el universo corporativo, de forma que se maximice el acceso a la información, los canales de comunicación existentes entre la sociedad y sus accionistas, los mecanismos de ejercicio de voto o representación, o las agrupaciones de accionistas.

Es importante precisar que, salvo las excepciones señaladas, las presentes recomendaciones son aplicables tanto para las reuniones de asamblea ordinaria como para las extraordinarias.

### Medida No. 8: Funciones y Competencia.

**8.1.** Además de otras funciones atribuidas a la Asamblea General de Accionistas por el marco legal, **los Estatutos recogen expresamente las siguientes funciones de la Asamblea General de Accionistas** y enfatizan su carácter de exclusivas e indelegables:

- i. La aprobación de la política general de remuneración de la Junta Directiva, y en el caso de la Alta Gerencia cuando a ésta se le reconoce un componente variable en la remuneración vinculado al valor de la acción.
- ii. La aprobación de la política de sucesión de la Junta Directiva.
- iii. La adquisición, venta o gravamen de activos estratégicos que a juicio de la Junta Directiva resulten esenciales para el desarrollo de la actividad, o cuando, en la práctica, estas operaciones puedan devenir en una modificación efectiva del objeto social.
- iv. La aprobación de la segregación (escisión impropia) de la sociedad.

### Medida No. 9: Reglamento de la Asamblea General de Accionistas.

**9.1. La sociedad cuenta con un Reglamento de la Asamblea General de Accionistas**, que regula todas aquellas materias que atañen a ésta, desde su convocatoria, la preparación de la información que deben recibir los accionistas, asistencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos de los accionistas, de forma que éstos estén

---

<sup>3</sup> Tratándose de emisores de naturaleza no societaria, las referencias contenidas en este Código a la Asamblea General de Accionistas y a la Junta Directiva se entenderán realizadas a los órganos que hagan sus veces.

perfectamente informados de todo el régimen de desarrollo de las sesiones de la Asamblea.

#### **Medida No. 10: Convocatoria de la Asamblea.**

La convocatoria de las Asambleas Generales de Accionistas, presenta distintas aristas que son tratadas desde la perspectiva de un buen Gobierno Corporativo a través de un conjunto plural de recomendaciones relacionadas:

- **Plazo de la convocatoria.**

**10.1.** Para facilitar el ejercicio del derecho de información de los accionistas, **los Estatutos establecen que la Asamblea General de Accionistas ordinaria debe convocarse con no menos de treinta (30) días comunes de anticipación** y para las **reuniones extraordinarias deberán convocarse con no menos de quince (15) días comunes de anticipación**. Lo anterior sin perjuicio de los términos legales establecidos para reorganizaciones empresariales (por ejemplo fusión, escisión o transformación).

- **Medios de difusión del anuncio de la convocatoria.**

**10.2.** Además de los medios tradicionales y obligatorios previstos en el marco legal, **la sociedad asegura la máxima difusión y publicidad de la convocatoria** mediante la utilización de medios electrónicos, tales como la Web corporativa, mensajes de alerta a través de correo electrónico individualizado e, incluso, si lo estima pertinente, por medio de las redes sociales.

- **Contenido de la convocatoria.**

**10.3.** Con el fin de aumentar la transparencia del proceso de toma de decisiones durante la Asamblea General, además del Orden del Día de la reunión con el enunciado punto por punto de los temas que serán objeto de debate, **la sociedad ha previsto que simultáneamente con la convocatoria o, al menos, con una antelación de quince (15) días comunes a la reunión, se pongan a disposición** de los accionistas las **Propuestas de Acuerdo** que para cada punto del Orden del Día la Junta Directiva elevará a la Asamblea General de Accionistas.

- **Orden del Día de la reunión.**

Los puntos del Orden del Día deberían precisarse para su mejor comprensión, buscando facilitar su análisis y evitando la votación conjunta de temas o propuestas de acuerdo que deberían resolverse individualmente.

Para ello, la sociedad adopta las siguientes recomendaciones:

**10.4.** **La escisión impropia solo puede ser analizada y aprobada por la Asamblea General de Accionistas cuando** este punto haya sido incluido expresamente en la convocatoria de la reunión respectiva.

**10.5.** **El Orden del Día propuesto por la Junta Directiva contiene con precisión el contenido de los temas a tratar**, evitando que los temas de trascendencia se oculten o enmascaren bajo menciones imprecisas, genéricas, demasiado generales o amplias como “*otros*” o “*proposiciones y varios*”.

**10.6.** **En el caso de modificaciones de los Estatutos, se vota separadamente cada artículo o grupo de artículos** que sean sustancialmente independientes. En todo caso se vota de forma separada un artículo si algún accionista o grupo de accionistas, que represente al menos el cinco por ciento (5%) del capital social, así lo solicita durante la Asamblea, derecho que se le da a conocer previamente a los accionistas.

- **Capacidad de introducir temas en el Orden del Día de la Asamblea General de Accionistas Ordinaria.**

**10.7.** Sin perjuicio de lo establecido en el artículo 182 del Código de Comercio, con el objetivo de reforzar y garantizar el derecho de inspección e información de los accionistas con antelación a la reunión de la Asamblea, **los Estatutos reconocen el derecho de los accionistas, independientemente del tamaño de su participación accionaria, a proponer la introducción de uno o más puntos a debatir en el Orden del Día** de la Asamblea General de Accionistas, dentro de un límite razonable y siempre que la solicitud de los nuevos puntos se acompañe de una justificación. La solicitud por parte de los accionistas debe hacerse dentro de los cinco (5) días comunes siguientes a la publicación de la convocatoria.

**10.8.** Si la solicitud se desestima por la Junta Directiva, **ésta se obliga a responder por escrito** aquellas solicitudes apoyadas, como mínimo por un porcentaje del cinco por ciento (5%) del capital social, o un porcentaje inferior establecido por la sociedad atendiendo al grado de concentración de la propiedad, **explicando las razones que motivan su decisión e** informando a los accionistas del derecho que tienen de plantear sus propuestas durante la celebración de la Asamblea de acuerdo con lo previsto en el citado artículo 182 del Código de Comercio.

**10.9.** En el caso de que la Junta Directiva acepte la solicitud, agotado el tiempo de los accionistas para proponer temas conforme a las recomendaciones precedente, **se publica un complemento a la convocatoria de la Asamblea General de Accionistas, mínimo** con quince (15) días comunes de antelación a la reunión.

**10.10.** En el mismo plazo señalado en el numeral 10.7., **los accionistas también pueden presentar de forma fundamentada nuevas Propuestas de Acuerdo** sobre asuntos ya incluidos previamente en el Orden del Día. Para estas solicitudes, la Junta Directiva actúa de forma similar a lo previsto en los numerales 10.8 y 10.9 anteriores.

- **Derecho de información de los accionistas.**

**10.11.** La sociedad se obliga a utilizar los medios electrónicos de comunicación, **principalmente la web corporativa con acceso exclusivo a los accionistas**, para hacer llegar a éstos los documentos y la información asociada a cada uno de los puntos del Orden del Día de la reunión.

**10.12.** Los Estatutos de la sociedad reconocen a los accionistas el derecho a **solicitar con antelación suficiente la información o aclaraciones** que estime pertinentes, a través de los canales tradicionales y/o, cuando proceda, de las nuevas tecnologías, o a formular por escrito las preguntas que estimen necesarias en relación con los asuntos comprendidos en el Orden del Día, la documentación recibida o sobre la información pública facilitada por la sociedad. En función del plazo elegido por la sociedad para convocar la Asamblea General de Accionistas, la sociedad determina el periodo dentro del cual los accionistas pueden ejercer este derecho.

**10.13.** La sociedad ha previsto que la información solicitada pueda denegarse si, de acuerdo con los procedimientos internos, puede calificarse como: i) irrazonable; ii) irrelevante para conocer la marcha o los intereses de la sociedad; iii) confidencial, lo que incluirá la información privilegiada en el ámbito del mercado de valores, los secretos industriales, las operaciones en curso cuyo buen fin para la compañía dependa sustancialmente del secreto de su negociación; y iv) otras cuya divulgación pongan en inminente y grave peligro la competitividad de la misma.

**10.14.** Cuando la respuesta facilitada a un accionista pueda ponerlo en ventaja, la **sociedad garantiza el acceso a dicha respuesta a los demás accionistas** de manera concomitante, de acuerdo con los mecanismos establecidos para el efecto, y en las mismas condiciones.

**Medida No. 11: Regulación de la representación.**

**11.1.** Sin perjuicio de los límites previstos en el artículo 185 del Código de Comercio, la Circular Externa 24 de 2010 y las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan, **la sociedad no limita el derecho del accionista a hacerse representar en la Asamblea General de Accionistas**, pudiendo delegar su voto en cualquier persona, sea ésta accionista o no.

**11.2.** **La sociedad minimiza el uso de delegaciones de voto en blanco, sin instrucciones de voto**, promoviendo de manera activa el uso de un modelo estándar de carta de representación que la propia sociedad hace llegar a los accionistas o publica en su página web. En el modelo se incluyen los puntos del Orden del Día y las correspondientes Propuestas de Acuerdo determinados conforme al procedimiento establecido con anterioridad y que serán sometidas a la consideración de los accionistas, con el objetivo de que el accionista, si así lo estima conveniente, indique, en cada caso, el sentido de su voto a su representante.

**Medida No. 12: Asistencia de otras personas además de los accionistas.**

**12.1.** Con el objetivo de revitalizar el papel de la Asamblea General en la conformación de la voluntad societaria, y hacer de ella un órgano mucho más participativo, el Reglamento de la Asamblea de **la sociedad exige que los miembros de la Junta Directiva y, muy especialmente, los Presidentes de los Comités de la Junta Directiva, así como el Presidente de la sociedad, asistan a la Asamblea** para responder a las inquietudes de los accionistas.

### III. JUNTA DIRECTIVA

Una de las necesidades básicas para el buen funcionamiento de los emisores de valores es la existencia de un órgano colegiado de administración que se reúna con mucha mayor periodicidad que la Asamblea General de Accionistas, y que cuente con funciones suficientemente definidas, y al tiempo con una amplia capacidad de delegación.

Con carácter general, es deseable que la conformación de la Junta Directiva a través de sus miembros individuales refleje una cierta simetría con la estructura accionaria de la sociedad, en la que pueden coexistir accionistas de distinto perfil tales como, accionistas controlantes, significativos, institucionales o minoritarios.

Desde esta perspectiva, contar con una Junta Directiva como órgano de administración societario, trae como ventajas la toma en consideración de distintos puntos de vista y opiniones dado el carácter deliberante del órgano, la profesionalización de la administración societaria, la preparación de la sociedad para la convivencia con distintos accionistas, la institucionalización de la compañía en previsión de cambios generacionales en el caso de empresas familiares, la colegiatura en la toma de decisiones societarias y, por supuesto, el incremento de la formalidad y profesionalización de la sociedad.

En este contexto, las empresas pueden adoptar modelos muy diversos de organización y actuación de sus Juntas Directivas, especialmente en relación con el giro ordinario de la sociedad, función que normalmente se entiende asumida por la Alta Gerencia.

Este Código País no pretende promover un modelo concreto, busca incentivar a los emisores para que logren un adecuado equilibrio en la delegación de las funciones de la Junta Directiva, de tal forma que se garantice el cumplimiento de aquellas funciones esenciales e irrenunciables, tales como, las denominadas funciones generales de definición **estratégica**, **supervisión** de materias clave, **control** del giro ordinario de los negocios y gobierno, sin olvidar que en su condición de máximo órgano de administración de la sociedad, la Junta Directiva tiene la plena competencia para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato y aprobar la disposición de bienes e instruir la ejecución de cualquier tipo de operación necesaria para el cumplimiento del objeto social.

Para el ejercicio de sus funciones y toma de decisiones, la Junta Directiva, si lo estima conveniente, puede solicitar el estudio o apoyo técnico de sus Comités especializados a los que, eventualmente, puede delegar formalmente el ejercicio de determinadas funciones.

#### **Medida No. 13: Funciones de la Junta Directiva.**

**13.1.** Los Estatutos señalan expresamente aquellas **funciones que no podrán ser objeto de delegación a la Alta Gerencia**, entre las que figuran:

- i. La aprobación y seguimiento periódico del plan estratégico, el plan de negocios, objetivos de gestión y los presupuestos anuales de la sociedad.
- ii. La definición de la estructura de la sociedad. En el caso de un conglomerado, la Junta Directiva de la matriz deberá definir la estructura y/o modelo de gobierno del mismo.
- iii. La aprobación de los lineamientos o políticas financieras y de inversión de la sociedad o del Conglomerado.
- iv. La aprobación de la política de remuneración y evaluación de la Alta Gerencia, la cual debe estar atada al cumplimiento de objetivos a largo plazo y a los niveles de riesgo asumidos, salvo que esta función le corresponda a la Asamblea General en virtud de lo establecido en literal i) de la recomendación 8.1.
- v. La aprobación de las inversiones, desinversiones u operaciones de todo tipo que por su cuantía y/o características puedan calificarse como estratégicas o

que afectan activos o pasivos estratégicos de la sociedad, salvo que la aprobación de este tipo de operaciones haya quedado reservada a la Asamblea General de Accionistas, en cuyo caso, la función de la Junta Directiva se limita a la propuesta y justificación de la operación.

- vi. La aprobación de la política de Gobierno Corporativo.
- vii. La aprobación del Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- viii. La aprobación de la política de información y comunicación con los distintos tipos de accionistas, los mercados, grupos de interés y la opinión pública en general.
- ix. La aprobación de la política de riesgos y el conocimiento y monitoreo periódico de los principales riesgos de la sociedad, incluidos los asumidos en operaciones fuera de balance.
- x. La aprobación, la implantación y seguimiento de los sistemas de control interno adecuados, incluyendo las operaciones con empresas off shore, que deberán hacerse de conformidad con los procedimientos, sistemas de control de riesgos y alarmas que hubiera aprobado la misma Junta Directiva.
- xi. La aprobación de las políticas de sucesión de la Alta Gerencia.
- xii. La propuesta sobre las políticas de sucesión de la Junta Directiva para su aprobación por parte de la Asamblea General de Accionistas.
- xiii. La aprobación de las políticas relacionadas con los sistemas de denuncias anónimas o “*whistleblowers*”.
- xiv. En general, la aprobación y, cuando corresponda, la propuesta a la Asamblea General de las restantes políticas que la sociedad estime necesarias.
- xv. La designación, remuneración, evaluación y remoción del Presidente de la sociedad.
- xvi. El nombramiento, a propuesta del Presidente de la sociedad, de los miembros de la Alta Gerencia y, en algunos supuestos, su destitución.
- xvii. La aprobación de los sistemas retributivos de los miembros de la Alta Gerencia así como sus cláusulas de indemnización.
- xviii. La creación de los Comités de la Junta Directiva tales como Auditoría, Riesgos, Nombramientos y Remuneraciones y Gobierno Corporativo, así como la aprobación de los reglamentos internos de funcionamiento de estos comités.
- xix. La propuesta a la Asamblea General de Accionistas de la política de remuneración de la Junta Directiva.
- xx. La propuesta a la Asamblea General de la política en materia de recompra de acciones propias.
- xxi. La propuesta a la Asamblea General para la contratación del Revisor Fiscal, previo el análisis de su experiencia y disponibilidad de tiempo y recursos humanos y técnicos necesarios para desarrollar su labor.
- xxii. La constitución o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga, que por su complejidad pongan en riesgo la transparencia de la sociedad.
- xxiii. El conocimiento y administración de los conflictos de interés entre la sociedad y los accionistas, miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia.
- xxiv. El conocimiento y, en caso de impacto material, la aprobación de las operaciones que la sociedad realiza con accionistas controlantes o significativos, definidos de acuerdo con la estructura de propiedad de la sociedad, o representados en la Junta Directiva; con los miembros de la Junta Directiva y otros Administradores o con personas a ellos vinculadas (operaciones con Partes Vinculadas), así como con empresas del Conglomerado al que pertenece.
- xxv. Organizar el proceso de evaluación anual de la Junta Directiva, tanto como órgano colegiado de administración como de sus miembros individualmente



- considerados, de acuerdo con metodologías comúnmente aceptadas de autoevaluación o evaluación que pueden considerar la participación de asesores externos.
- xxvi. Actuar como enlace entre la sociedad y sus accionistas, creando los mecanismos adecuados para suministrar información veraz y oportuna sobre la marcha del emisor.
  - xxvii. La supervisión sobre la integridad y confiabilidad de los sistemas contables y de información interna con base, entre otros, en los informes de auditoría interna y de los representantes legales.
  - xxviii. La supervisión de la información, financiera y no financiera, que por su condición de emisora y en el marco las políticas de información y comunicación la sociedad debe hacer pública periódicamente.
  - xxix. La supervisión de la independencia y eficiencia de la función de auditoría interna.
  - xxx. La supervisión de la eficiencia de las prácticas de Gobierno Corporativo implementadas, y el nivel de cumplimiento de las normas éticas y de conducta adoptadas por la sociedad.
  - xxxi. El control periódico del desempeño de la sociedad y del giro ordinario de los negocios, así como conocer la evaluación del desempeño de los miembros de la Alta Gerencia.
  - xxxii. Velar porque el proceso de proposición y elección de los miembros de la Junta Directiva se efectúe de acuerdo con las formalidades previstas por la sociedad.

**13.2.** Sin perjuicio de la autonomía de los órganos de gobierno de las Empresas Subordinadas, **cuando la sociedad actúa como matriz de un Conglomerado**, estas funciones de la Junta Directiva tienen enfoque de grupo y **se desarrollan a través de políticas generales, lineamientos o solicitudes de información que respetan el equilibrio entre los intereses de la matriz y de las subordinadas, y del Conglomerado en su conjunto.**

#### **Medida No. 14: Reglamento de la Junta Directiva.**

**14.1. La Junta Directiva ha aprobado el reglamento interno** que regula su organización y funcionamiento, así como las funciones y responsabilidades de sus miembros, del Presidente y del Secretario de la Junta Directiva, y sus deberes y derechos. El cual es difundido entre los accionistas, y cuyo carácter es vinculante para los miembros de la Junta Directiva.

#### **Medida No. 15: Dimensión de la Junta Directiva.**

Con el objetivo de revitalizar la actuación de la Junta Directiva, se ha de abordar un aspecto crítico de la misma, como es el de su dimensión, ya que está comprobado que Juntas Directivas excesivamente amplias en su número de miembros pierden de forma significativa su nivel de efectividad y Juntas Directivas excesivamente pequeñas dificultan la creación de Comités.

**15.1.** La sociedad ha optado estatutariamente por no designar Miembros Suplentes de la Junta Directiva.

#### **Medida No. 16: Conformación de la Junta Directiva.**

La conformación de la Junta Directiva se entiende como un proceso dinámico que culmina con la elección de sus miembros por parte de la Asamblea General de Accionistas, mediante la aplicación, mientras no se aprueben otros mecanismos alternativos, del sistema de cociente electoral.



Desde la perspectiva del Gobierno Corporativo, en relación con las distintas fases de este proceso, se propone un conjunto de recomendaciones que coadyuvan a una mayor transparencia en la conformación de la Junta Directiva y establecen las bases para que en su elección, prime por encima de otras consideraciones el principio de idoneidad de los candidatos.

Las recomendaciones que se proponen asociadas a la conformación de la Junta Directiva son las siguientes:

**16.1.** A partir de la premisa de que una vez elegidos todos los miembros de la Junta Directiva actúan en beneficio de la sociedad, en un ejercicio de máxima transparencia, **la sociedad identifica el origen de los distintos miembros de la Junta Directiva** de acuerdo con el siguiente esquema:

- i. **Miembro Ejecutivo**, son los representantes legales o de la Alta Gerencia que participan en la gestión del día a día de la sociedad.
- ii. **Miembro Independiente**, quienes, como mínimo, cumplen con los requisitos de independencia establecidos en la Ley 964 de 2005 o las normas que la modifiquen o sustituyan, y demás reglamentación interna expedida por la sociedad para considerarlos como tales, independientemente del accionista o grupo de accionistas que los haya nominado y/o votado.
- iii. **Miembro Patrimonial**, quienes no cuentan con el carácter de independientes y son accionistas personas jurídicas o naturales, o personas expresamente nominadas por un accionista persona jurídica o natural o grupo de accionistas, para integrar la Junta Directiva.

**16.2. La sociedad cuenta con un procedimiento**, articulado a través del Comité de Nombramientos y Retribuciones u otro que cumpla sus funciones, que permite a la Junta Directiva, a través de su propia dinámica y las conclusiones de las evaluaciones anuales, alcanzar los siguientes objetivos:

- i. Identificar la composición tentativa de perfiles funcionales (asociados a aspectos tales como conocimientos y experiencia profesional) que en cada circunstancia se necesitan en la Junta Directiva.
- ii. Identificar los perfiles personales (vinculados con trayectoria, reconocimiento, prestigio, disponibilidad, liderazgo, dinámica de grupo, etc.) más convenientes para la Junta Directiva.
- iii. Evaluar el tiempo y dedicación necesarios para que puedan desempeñar adecuadamente sus obligaciones.

**16.3. Los perfiles profesionales identificados como necesarios se informan por la Junta Directiva a los accionistas**, de tal forma que los distintos actores, principalmente accionistas controlantes, significativos, familias, agrupaciones de accionistas y accionistas institucionales, si existen, y la propia Junta Directiva, estén en condiciones de identificar los candidatos más idóneos.

**16.4. La sociedad** considera que la sola evaluación de las hojas de vida por parte de los accionistas es un recurso insuficiente para determinar la idoneidad de los candidatos, por lo que **cuenta con un procedimiento interno para evaluar las incompatibilidades e inhabilidades de carácter legal y la adecuación del candidato a las necesidades de la Junta Directiva**, a través de la evaluación de un conjunto de criterios que deben cumplir los perfiles funcionales y personales de los candidatos, y la verificación del cumplimiento de unos requisitos objetivos para ser miembro de Junta Directiva y otros adicionales para ser Miembro Independiente.

**16.5.** Además de los requisitos de independencia ya previstos en la Ley 964 de 2005, **la sociedad voluntariamente ha adoptado una definición de independencia más rigurosa** a la establecida en la citada ley. Esta definición ha sido adoptada como marco de referencia a través de su Reglamento de Junta Directiva, e incluye, entre otros requisitos que deben ser evaluados, las relaciones o vínculos de cualquier naturaleza del

candidato a Miembro Independiente con accionistas controlantes o significativos y sus Partes Vinculadas, nacionales y del exterior, y exige una doble declaración de independencia: (i) del candidato ante la sociedad, sus accionistas y miembros de la Alta Gerencia, instrumentada a través de su Carta de Aceptación y, (ii) de la Junta Directiva, respecto a la independencia del candidato.

**16.6. La sociedad, a través de su normativa interna, considera que la Junta Directiva, por medio de su Presidente y con el apoyo del Comité de Nombramientos y Retribuciones o quien cumpla sus funciones, es el órgano más adecuado para centralizar y coordinar con anterioridad a la Asamblea General el proceso de conformación del órgano de administración.** De esta forma, los accionistas que con base en su participación accionaria aspiran a ser parte de la Junta Directiva, pueden conocer las necesidades de la Junta Directiva y plantear sus aspiraciones, negociar los equilibrios accionarios y el reparto entre las distintas categorías de miembros, presentar a sus candidatos y aceptar que la idoneidad de sus candidatos sea evaluada por el Comité de Nombramientos y Retribuciones antes de la votación en Asamblea General de Accionistas.

**16.7. El Reglamento de la Junta Directiva prevé que la evaluación de la idoneidad de los candidatos es una actividad cuya ejecución es anterior a la realización de la Asamblea General de Accionistas,** de tal forma que los accionistas dispongan de información suficiente (calidades personales, idoneidad, trayectoria, experiencia, integridad, etc.) sobre los candidatos propuestos para integrarla, con la antelación que permita su adecuada evaluación.

#### **Medida No. 17: Estructura funcional de la Junta Directiva.**

La Junta Directiva debe reflejar la diversidad de conocimientos y de experiencias precisas para desempeñar sus funciones con eficacia, objetividad e independencia.

En función del origen de su nombramiento, los miembros de la Junta Directiva pueden presentar sensibilidades, intereses e incluso incentivos diversos. Sin embargo, esta realidad no puede ser obstáculo para que la Junta Directiva, como órgano colegiado de administración, aspire a alinear las posiciones particulares de sus miembros en la búsqueda común del interés social.

Para ello, se plantean las siguientes recomendaciones concretas:

**17.1. El Reglamento de la Junta Directiva, estipula que los Miembros Independientes y Patrimoniales son siempre mayoría respecto a los Miembros Ejecutivos,** cuyo número, en el supuesto de integrarse en la Junta Directiva, es el mínimo necesario para atender las necesidades de información y coordinación entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia de la sociedad.

**17.2. A partir del porcentaje mínimo del veinticinco por ciento (25%) de Miembros Independientes fijado en la Ley 964 de 2005, la sociedad analiza y voluntariamente ajusta, al alza, el número de Miembros Independientes,** teniendo en cuenta, entre otros, que el número de miembros independientes guarde relación con el Capital Flotante.

#### **Medida No. 18: Organización de la Junta Directiva.**

La organización de la Junta Directiva es particularmente importante ya que facilita la implicación de sus miembros y el fortalecimiento de su posición frente a la Alta Gerencia; en definitiva, permite que las Juntas Directivas sean órganos activos, empoderados y con capacidad para ejercer ese empoderamiento.

##### **- Presidente de la Junta Directiva.**

El liderazgo y eficiencia en el cumplimiento de las responsabilidades del Presidente de la Junta Directiva, debe contribuir a fortalecer el sistema de pesos y contrapesos entre los

distintos niveles de gobierno de la sociedad. En este sentido, desde el Gobierno Corporativo se promueve el fortalecimiento de la posición del Presidente de la Junta Directiva para que actúe como verdadero líder del órgano de administración y no limite su actuación a dirigir los debates y a cumplir con las formalidades establecidas en la legislación vigente.

Para alcanzar este objetivo, se proponen las siguientes recomendaciones:

**18.1. Las funciones del Presidente de la Junta Directiva se señalan en el Estatuto y sus responsabilidades principales son las siguientes:**

- i. Asegurar que la Junta Directiva fije e implemente eficientemente la dirección estratégica de la sociedad.
- ii. Impulsar la acción de gobierno de la sociedad, actuando como enlace entre los accionistas y la Junta Directiva.
- iii. Coordinar y planificar el funcionamiento de la Junta Directiva mediante el establecimiento de un plan anual de trabajo basado en las funciones asignadas.
- iv. Realizar la convocatoria de las reuniones, directamente o por medio del Secretario de la Junta Directiva.
- v. Preparar el Orden del Día de las reuniones, en coordinación con el Presidente de la sociedad, el Secretario de la Junta Directiva y los demás miembros.
- vi. Velar por la entrega, en tiempo y forma, de la información a los Miembros de Junta Directiva, directamente o por medio del Secretario de la Junta Directiva.
- vii. Presidir las reuniones y manejar los debates.
- viii. Velar por la ejecución de los acuerdos de la Junta Directiva y efectuar el seguimiento de sus encargos y decisiones.
- ix. Monitorear la participación activa de los miembros de la Junta Directiva.
- x. Liderar el proceso de evaluación anual de la Junta Directiva y los Comités, excepto su propia evaluación.

**18.2. La normativa interna de la sociedad, prevé la posibilidad de que el Presidente de la Junta Directiva pueda contar con un tratamiento diferenciado respecto de los demás miembros** tanto en sus obligaciones como en su remuneración, como consecuencia del alcance de sus funciones específicas y su mayor dedicación de tiempo.

**- Secretario de la Junta Directiva.**

Al igual que ocurre con el Presidente de la Junta Directiva, la posición del Secretario en muchas empresas, sobre todo las de menor tamaño, se limita a la redacción de las actas, custodia de la documentación social y aspectos relacionados con la transmisión de acciones.

Con el objetivo de reforzar la posición del Secretario, por el papel clave que debe desempeñar en el buen funcionamiento de la Junta Directiva, se proponen las siguientes recomendaciones:

**18.3. Los Estatutos recogen las reglas para el nombramiento del Secretario de la Junta Directiva** entre las que destacan:

- i. Cuando actúa exclusivamente como Secretario de la Junta Directiva, su nombramiento y remoción corresponde a la Junta Directiva, con informe previo del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, si existe.
- ii. Cuando coincide la posición de Secretario de la Junta Directiva con otras posiciones ejecutivas dentro de la sociedad, se salvaguarda su independencia frente al Presidente de la sociedad, por lo que su nombramiento y remoción corresponde a la Junta Directiva a propuesta del Presidente de la Sociedad, con informe previo del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, si existe.
- iii. Posibilidad o no de ser miembro de la Junta Directiva.

**18.4. En el Reglamento de la Junta Directiva se establecen las funciones del Secretario, entre las que figuran:**

- i. Realizar la convocatoria a las reuniones, de acuerdo con el plan anual.
- ii. Realizar la entrega en tiempo y forma de la información a los miembros de la Junta Directiva.
- iii. 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.
- iv. Velar por la legalidad formal de las actuaciones de la Junta Directiva y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados, de acuerdo con lo previsto en los Estatutos y demás normativa interna de la sociedad.

**- Comités de la Junta Directiva.**

El tamaño y complejidad de los negocios de la sociedad, así como la amplitud de funciones que el marco normativo y los Estatutos atribuyen a la Junta Directiva, aconseja que ésta evalúe la conveniencia de constituir en su seno Comités especializados para actuar como órganos de estudio y apoyo sobre materias específicas, a veces de gran complejidad técnica, con capacidad de presentar propuestas a la Junta Directiva y, eventualmente, ejercer por delegación ciertas funciones. Estos Comités podrán ser temporales o permanentes.

Cuando desde el Gobierno Corporativo se promueve la creación de Comités de la Junta Directiva, se les conceptualiza como una extensión ésta; es decir, no son órganos independientes de la Junta y consecuentemente sus funciones serán aquellas que decida la propia Junta. En este sentido, si la Junta Directiva decide que sus comités solo actúen como órganos de apoyo y estudio, la Junta Directiva a su mejor criterio decidirá, con base en las mejores prácticas, sobre qué materias deben desarrollar sus trabajos cada uno de los Comités (reflejando las funciones que finalmente se asignen a cada uno de ellos en el correspondiente reglamento del comité), limitándose su capacidad de decisión a presentar informes o propuestas sobre temas concretos a la Junta Directiva, quien en cada caso, tomará las decisiones pertinentes.

Bajo este esquema, los Comités de Junta Directiva ni comprometen a la sociedad, ni cursan instrucciones a la Alta Gerencia. En sentido contrario, la Junta Directiva puede delegar expresamente a alguno de sus Comités el ejercicio de determinadas funciones. En este caso, los Comités con funciones delegadas toman decisiones en nombre de la Junta Directiva sin eximir a ésta de su responsabilidad.

**18.5. La Junta Directiva ha constituido un Comité de Nombramientos y Remuneraciones**

**18.6. La Junta Directiva ha constituido un Comité de Riesgos.**

**18.7. La Junta Directiva ha constituido un Comité de Gobierno Corporativo.**

**18.8.** Si la sociedad ha considerado que no es necesario constituir la totalidad de estos Comités, sus funciones se han distribuido entre los que existen o las ha asumido la Junta Directiva en pleno.

**18.9. Cada uno de los Comités de la Junta Directiva cuenta con un Reglamento Interno** que regula los detalles de su conformación, las materias, funciones sobre las que debe trabajar el Comité, y su operativa, prestando especial atención a los canales de comunicación entre los Comités y la Junta Directiva y, en el caso de los Conglomerados, a los mecanismos de relacionamiento y coordinación entre los Comités de la Junta Directiva de la Matriz y los de las empresas Subordinadas, si existen.

**18.10. Los Comités de la Junta Directiva están conformados exclusivamente por Miembros Independientes o Patrimoniales**, con un mínimo de tres (3) integrantes y presididos por un Miembro Independiente. En el caso del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, los Miembros Independientes, son siempre la mayoría.

**18.11. Los Comités de la Junta Directiva pueden obtener el apoyo, puntual o de forma permanente, de miembros de la Alta Gerencia** con experiencia sobre las materias de su competencia y/o **de expertos externos**.

**18.12. Para la integración de sus Comités, la Junta Directiva toma en consideración los perfiles, conocimientos y experiencia profesional** de los miembros en relación con la materia objeto del Comité.

**18.13. De las reuniones de los Comités se levanta acta**, cuya copia se remite a todos los miembros de la Junta Directiva de la sociedad. Si los Comités cuentan con facultades delegadas para la toma de decisiones, las actas se ajustan a lo exigido en los artículos 189 y 431 del Código de Comercio.

**18.14.** Salvo que el marco legal o regulatorio aplicable exija su constitución, en el caso de los Conglomerados la normativa interna prevé que **las Juntas Directivas de las Empresas Subordinadas pueden optar por no constituir Comités** específicos para el tratamiento de ciertas materias y ser éstas tareas asumidas por los Comités de la Junta Directiva de la Matriz, sin que esto suponga una transferencia hacia la matriz de la responsabilidad de las Juntas Directivas de las empresas subordinadas.

- **Comité de Auditoría**

**18.15. La principal tarea del Comité de Auditoría es asistir a la Junta Directiva en su función de supervisión** mediante la evaluación de los procedimientos contables, el relacionamiento con el Revisor Fiscal y, en general, la revisión de la Arquitectura de Control de la Sociedad, incluida la auditoría del sistema de gestión de riesgos implementado por la sociedad.

**18.16. Los miembros del Comité de Auditoría cuentan con conocimientos** contables, financieros y otras materias asociadas, lo que les permite pronunciarse con rigor sobre los temas competencia del Comité con un nivel suficiente para entender su alcance y complejidad.

**18.17.** A solicitud del Presidente de la Asamblea, el **Presidente del Comité de Auditoría, informa a la Asamblea General de Accionistas** sobre aspectos concretos del trabajo realizado por el Comité, como por ejemplo, el análisis del alcance y contenido del Informe del Revisor Fiscal.

**18.18. El Reglamento Interno del Comité le atribuye las siguientes funciones:**

- i. Informar en la Asamblea General de Accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materia de su competencia.
- ii. Proponer a la Junta Directiva, para su sometimiento a la Asamblea General de Accionistas, los candidatos para la designación del Revisor Fiscal y las condiciones de su contratación y, en su caso, la revocación o no renovación del mismo, utilizando para el efecto el resultado de la evaluación a que hace referencia el numeral siguiente.
- iii. Supervisar los servicios de Revisoría Fiscal, lo cual incluye evaluar la calidad y efectividad de éstos.
- iv. Interactuar y llevar las relaciones periódicas con el Revisor Fiscal y, en particular, evaluar e informar a la Junta Directiva de todas aquellas situaciones que puedan limitar su acceso a la información o poner en riesgo su independencia y cualesquiera otras relacionadas con el plan de auditoría y el desarrollo de la auditoría financiera así como aquellas otras comunicaciones



- previstas en la legislación de auditoría financiera y en las normas técnicas de auditoría.
- v. Recibir el informe final de auditoría financiera y estudiar los estados financieros para someterlos a consideración de la Junta Directiva, sin perjuicio de las funciones atribuidas por la normativa al Revisor Fiscal y a la Alta Gerencia, y en el caso de que contengan salvedades u opiniones desfavorables deberá emitir un pronunciamiento sobre su contenido y alcance, el cual se dará a conocer a los accionistas, y al mercado público de valores a través de la página Web del emisor; así como verificar que la Alta Gerencia tiene en cuenta las recomendaciones del Revisor Fiscal y, de ser el caso, liderar el proceso de respuesta a las observaciones incluidas en su informe.
  - vi. Velar porque los criterios contables vigentes en cada momento se apliquen adecuadamente en la elaboración de los estados financieros que la Junta Directiva presenta a la Asamblea General, y en la preparación de información interna confiable para la toma de decisiones.
  - vii. Conocer y evaluar el proceso de preparación, presentación y revelación de información financiera.
  - viii. Supervisar el funcionamiento de la página web de la sociedad y otros mecanismos de difusión de información (si no existe Comité de Gobierno Corporativo).
  - ix. Supervisar la eficiencia de la función de cumplimiento regulatorio y LA/FT.
  - x. Verificar que la información periódica que se ofrezca al mercado se elabore conforme a los mismos principios y prácticas profesionales que las cuentas anuales, supervisando esa información antes de su difusión.
  - xi. Proponer a la Junta Directiva, la estructura, procedimientos y metodologías necesarios para el funcionamiento del sistema de control interno.
  - xii. Conocer y evaluar el sistema de control interno de la sociedad.
  - xiii. Supervisar e informar periódicamente a la Junta Directiva sobre la aplicación efectiva de la Política de Riesgos de la sociedad, para que los principales riesgos, financieros y no financieros, en balance y fuera de balance, se identifiquen, gestionen y se den a conocer adecuadamente.
  - xiv. Supervisar los servicios de auditoría interna e informar a la Junta Directiva.
  - xv. Proponer a la Junta Directiva la selección, nombramiento, retribución, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna.
  - xvi. Analizar y aprobar el Plan Anual de Trabajo de la auditoría interna y el informe anual de actividades.
  - xvii. 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.
  - xviii. 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.
  - xix. Evaluar e informar a la Junta Directiva las situaciones de conflicto de interés, temporal o permanente, en las que pueda estar inmerso, directa o indirectamente o a través de parte vinculada, un Accionista Significativo, miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia, haciendo las propuestas necesarias para administrar la situación.
  - xx. En el caso de Conglomerados, evaluar e informar a la Junta Directiva de la sociedad matriz sobre los posibles conflictos de interés que puedan surgir entre ésta y las empresas subordinadas o de éstas entre sí, o con sus Administradores y vinculados, haciendo las propuestas necesarias para administrar la situación.
  - xxi. Con carácter previo a su autorización por la Junta Directiva, examinar e informar a ésta sobre las operaciones que la sociedad realice, directa o indirectamente, con miembros de la Junta Directiva, Accionistas Controlantes y Significativos, miembros de la Alta Gerencia, operaciones entre empresas

del Conglomerado o personas a ellos vinculadas, que por su cuantía, naturaleza o condiciones revistan un riesgo para la sociedad o el Conglomerado.

- xxii. Seguimiento periódico del grado de cumplimiento del Código de Ética y la eficacia del sistema de denuncias anónimas o “*whistleblowers*”, evaluando las actuaciones antiéticas que se presenten y el contenido de las denuncias efectuadas, haciendo a la Junta Directiva las recomendaciones pertinentes.

#### - **Comité de Nombramientos y Retribuciones**

**18.19. El principal objetivo del Comité de Nombramientos y Retribuciones es apoyar a la Junta Directiva en el ejercicio de sus funciones de carácter decisorio o de asesoramiento asociadas a las materias de nombramientos y remuneración** de los miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia y vigilar la observancia de las reglas de Gobierno Corporativo, revisando periódicamente su cumplimiento, recomendaciones y principios (en aquellos casos en que esta función no está atribuida expresamente a otro comité de la sociedad).

**18.20.** Algunos miembros del Comité de Nombramientos y Retribuciones poseen conocimientos en estrategia, recursos humanos (reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal), política salarial y materias afines, con un nivel suficiente para entender el alcance y la complejidad que estas materias presenten en la sociedad.

**18.21.** A solicitud del Presidente de la Asamblea, el Presidente del Comité de Nombramientos y Retribuciones, puede informar a la Asamblea General de Accionistas sobre aspectos concretos del trabajo realizado por el Comité, como por ejemplo el seguimiento de las políticas de remuneración de la Junta Directiva y Alta Gerencia.

**18.22.** El Reglamento Interno del Comité de Nombramientos y Retribuciones le atribuye las siguientes funciones:

- i. Informar a la Asamblea General de Accionistas sobre sus actuaciones, y atender las cuestiones que les planteen los accionistas en materias de su competencia.
- ii. Evaluar periódicamente las competencias, conocimientos y experiencia de los miembros de la Junta Directiva de la sociedad.
- iii. Proponer y revisar los criterios que deben seguirse para la composición de la Junta Directiva y la evaluación de la idoneidad de los candidatos a miembro de Junta propuestos por los accionistas.
- iv. Informar, cuando corresponda, de la calificación de independiente de los candidatos a miembro de la Junta Directiva, para su propuesta a la Asamblea General de Accionistas por parte de la Junta Directiva o directamente por los accionistas.
- v. En los casos de reelección o ratificación de miembros de la Junta Directiva, formular una propuesta que contendrá una evaluación del trabajo que ha venido desempeñando el miembro propuesto, y la dedicación efectiva al cargo durante el último período.
- vi. Informar a la Junta Directiva aquellos casos de miembros que puedan afectar negativamente el funcionamiento de la Junta Directiva o la reputación de la sociedad y, en particular, cuando se hallen incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad, inhabilidad o prohibición legal.
- vii. Proponer a la Junta Directiva, la política de sucesión de los miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia y demás ejecutivos clave.
- viii. Evaluar a los candidatos y proponer el nombramiento y remoción del Presidente de la sociedad.
- ix. Proponer los criterios objetivos por los cuales la sociedad contrata y remunera a sus ejecutivos clave.



- x. Proponer a la Junta Directiva la política de remuneración de los miembros de la Junta Directiva – que deberá ser aprobada por la Asamblea General - y la política de remuneración de la Alta Gerencia.
- xi. Proponer a la Junta Directiva, dentro del marco de la política de remuneración aprobada por la Asamblea General, la cuantía individual de las retribuciones de los miembros de la Junta Directiva incluyendo al Presidente de la Junta Directiva, y a los Miembros Ejecutivos, si los hubiere, por el desempeño de funciones distintas a las de miembro de la Junta Directiva y demás condiciones de sus contratos laborales.
- xii. Asegurar la observancia de la política de remuneración de los miembros de la Junta Directiva y demás Administradores, y la transparencia y revelación de sus retribuciones (si esta función no está atribuida expresamente a otro Comité.)
- xiii. Revisar periódicamente los programas de remuneración de los miembros de la Junta Directiva y Alta Gerencia y hacer las recomendaciones pertinentes a la Junta Directiva.
- xiv. Formular el Informe anual sobre la política de remuneración de los miembros de la Junta Directiva y la Política de Remuneración de la Alta Gerencia.
- xv. Apoyar al Presidente de la Junta Directiva en la realización de la evaluación anual de dicho órgano, revisar los resultados del proceso, y formular sugerencias para el mejor funcionamiento de la misma (si dicha función no está atribuida expresamente a otro Comité).
- xvi. Proponer la Política de Recursos Humanos de la sociedad.

- **Comité de Riesgos.**

**18.23.** El principal objetivo del **Comité de Riesgos es asistir a la Junta Directiva en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión en relación con la gestión de riesgos.**

**18.24.** A petición del Presidente de la Asamblea, **el Presidente del Comité de Riesgos puede informar a la Asamblea General de Accionistas** sobre aspectos concretos del trabajo realizado por el Comité.

**18.25.** Con los ajustes que sean necesarios para distinguir entre sociedades que pertenecen al sector financiero o al sector real de la economía, y sin perjuicio de las funciones asignadas a este comité por las normas vigentes, **el Reglamento Interno del Comité de Riesgos le atribuye las siguientes funciones:**

- i. Informar a la Asamblea General de Accionistas sobre las cuestiones que en ella planteen los accionistas en materias de su competencia.
- ii. Revisar y evaluar la integridad y la adecuación de la función de gestión de riesgos de la sociedad.
- iii. Revisar la adecuación del capital económico y regulatorio, en los casos en que a ello haya lugar, de cada empresa y su asignación a las distintas líneas de negocio y/o productos.
- iv. Revisar los límites de riesgos y los informes sobre riesgos, haciendo las recomendaciones pertinentes a la Junta Directiva y/o al Comité de Auditoría.
- v. Proponer a la Junta Directiva la política de riesgos de la sociedad.
- vi. Valorar sistemáticamente la estrategia y las políticas generales de riesgo en la sociedad, traducidas en el establecimiento de límites por tipos de riesgo y de negocio, con el nivel de desagregación que se establezca por negocios, grupos empresariales o económicos, clientes y áreas de actividad.
- vii. Analizar y valorar la gestión ordinaria del riesgo en la sociedad, en términos de límites, perfil de riesgo (pérdida esperada), rentabilidad, y mapa de capitales (capital en riesgo).

- viii. Analizar y evaluar los sistemas y herramientas de control de riesgos de la sociedad.
- ix. Formular las iniciativas de mejora que considere necesarias sobre la infraestructura y los sistemas internos de control y gestión de los riesgos.
- x. Elevar a la Junta Directiva las propuestas de normas de delegación para la aprobación de los distintos tipos de riesgo que correspondan asumir a ésta o a otros niveles inferiores de la organización.
- xi. Informar a la Junta Directiva sobre las operaciones que ésta deba autorizar, cuando las mismas sobrepasen las facultades otorgadas a otros niveles de la sociedad.
- xii. A solicitud de la Junta Directiva, informarla sobre las operaciones que ésta deba autorizar por ley o por reglamento o disposición interna o externa.
- xiii. Valorar y seguir las indicaciones formuladas por las autoridades supervisoras en el ejercicio de su función.
- xiv. Impulsar la adecuación de la gestión del riesgo en la sociedad a un modelo avanzado que permita la configuración de un perfil de riesgos acorde con los objetivos estratégicos y un seguimiento del grado de adecuación de los riesgos asumidos a ese perfil.

- **Comité de Gobierno Corporativo.**

**18.26.** El principal cometido del Comité de Gobierno Corporativo es **asistir a la Junta Directiva en sus funciones de propuestas y de supervisión de las medidas de Gobierno Corporativo** adoptadas por la sociedad.

**18.27.** El Reglamento Interno del Comité de Gobierno Corporativo le atribuye las siguientes funciones:

- i. Propender porque los accionistas y el mercado en general, tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información de la sociedad que deba revelarse.
- ii. Revisar y evaluar la manera en que la Junta Directiva dio cumplimiento a sus deberes durante el período.
- iii. Supervisar que se cumplan los requisitos y procedimientos para la elección de los miembros de la Junta Directiva de la sociedad y demás empresas Subordinadas en el caso de Conglomerados (competencias, inhabilidades, limitaciones, entre otras).
- iv. Coordinar el proceso de inducción de los nuevos miembros de Junta Directiva y promover la capacitación y actualización de los mismos en temas que tengan relación con las competencias de la Junta Directiva.
- v. Revisar que las prácticas de Gobierno Corporativo de la sociedad, la conducta y comportamiento empresarial y administrativo, se ajusten a lo previsto en el código de Gobierno Corporativo y demás normativa interna y regulatoria.
- vi. Estudiar las propuestas de reforma a los Estatutos y código de Gobierno Corporativo que tengan relación con el buen gobierno de la sociedad y presentar las modificaciones, actualizaciones y derogatorias de las disposiciones relacionadas con el Gobierno Corporativo.
- vii. Hacer seguimiento periódico de las negociaciones realizadas por miembros de la Junta Directiva y Administradores con acciones emitidas por la sociedad o por otras empresas emisoras cuando hacen parte del mismo Conglomerado y, en general, de su actuación en el ámbito del mercado de valores.
- viii. Atender dentro de los diez (10) días comunes siguientes a su presentación las reclamaciones de los accionistas e Inversionistas que consideren que la sociedad no aplica las políticas de Gobierno Corporativo adoptadas.
- ix. Conocer de las actuaciones relacionadas con conductas de los miembros de la Junta Directiva de la Sociedad que puedan ser contrarias a lo dispuesto en los Estatutos, el Reglamento de la Junta Directiva y demás reglamentos

internos, de las que se informará a ésta, cuando a juicio del Comité fuere necesario.

#### **Medida No. 19: Funcionamiento de la Junta Directiva**

La organización sistemática de las reuniones de Junta Directiva y la preparación anticipada y diligente por parte de sus miembros coadyuvan a su eficacia y disminuyen el riesgo de convertir las reuniones en espacios para obtener información y/o solo ratificar propuestas presentadas por la Alta Gerencia.

**19.1 El Presidente de la Junta Directiva** con la asistencia del Secretario y del Presidente de la sociedad **prepara un plan de trabajo de la Junta Directiva** para el periodo evaluado, herramienta que facilita determinar el número razonable de reuniones ordinarias por año y su duración estimada.

**19.2.** Salvo las entidades sometidas a vigilancia que por su régimen están obligadas mínimo a una (1) reunión por mes, **la Junta Directiva de la sociedad celebra entre ocho (8) y doce (12) reuniones ordinarias por año.**

**19.3.** Una (1) o dos (2) reuniones por año de la Junta Directiva **tienen un foco claramente orientado a la definición y seguimiento de la estrategia de la sociedad.**

**19.4. La Junta Directiva aprueba un calendario concreto de sesiones ordinarias**, sin perjuicio de que, con carácter extraordinario, pueda reunirse cuantas veces sea necesario.

**19.5. Junto con la convocatoria de la reunión y, como mínimo, con una antelación de cinco (5) días comunes, se entregan a los miembros de la Junta Directiva los documentos** o la información asociada a cada punto del Orden del Día, para que sus miembros puedan participar activamente y tomen las decisiones de forma razonada.

**19.6. El Presidente de la Junta Directiva asume**, con el concurso del Secretario de la Junta Directiva, **la responsabilidad última de que los miembros reciban la información con antelación suficiente** y que la información sea útil, por lo que en el conjunto de documentos que se entrega (*dashboard* de la Junta Directiva) debe primar la calidad frente a la cantidad.

**19.7. La responsabilidad última de la preparación del Orden del Día de las reuniones de la Junta Directiva corresponde al Presidente de la Junta Directiva** y no al Presidente de la sociedad, y se estructura de acuerdo con ciertos parámetros que permitan seguir un orden lógico de la presentación de los temas y los debates.

**19.8.** En el Informe Anual de Gobierno Corporativo y en la página Web corporativa, **la sociedad hace pública la asistencia de los miembros a las reuniones de la Junta Directiva y sus Comités.**

**19.9. Anualmente la Junta Directiva evalúa la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la de sus Comités y la de los miembros individualmente considerados, incluyendo la evaluación por pares**, así como la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros, proponiendo, en su caso, las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere pertinentes. En el caso de Conglomerados, la Junta Directiva de la matriz exige que el proceso de evaluación se lleve a cabo también en las Juntas Directivas de las Empresas Subordinadas.

**19.10. La Junta Directiva alterna la técnica de la autoevaluación interna con la evaluación externa** realizada por asesores independientes.

#### **Medida No.20: Deberes y Derechos de los miembros de la Junta Directiva.**

Desde la óptica del buen Gobierno Corporativo, se exige no sólo defender a las compañías de la posible incompetencia o negligencia de los miembros de la Junta Directiva sino, sobre todo y en primer lugar, de los actos de apropiación indebida de los bienes de las compañías por parte de sus Administradores quienes en ocasiones han antepuesto sus intereses personales a los intereses societarios.

**20.1. El Reglamento de la Junta Directiva complementa lo dispuesto en el marco normativo, en relación con los deberes y derechos** de los miembros de la Junta Directiva.

**20.2. El Reglamento de la Junta Directiva desarrolla** el entendimiento de la sociedad respecto a los siguientes **deberes de los miembros de la Junta Directiva:**

- i. Deber de diligencia o cuidado.
- ii. Deber de lealtad.
- iii. Deber de no competencia.
- iv. Deber de secreto.
- v. Deber de no uso de los activos sociales.

**20.3. El Reglamento de la Junta Directiva desarrolla** el contenido de los siguientes **derechos de los miembros de la Junta Directiva:**

- i. Derecho de información.
- ii. Derecho a contar con el auxilio de expertos.
- iii. Derecho de remuneración.
- iv. Derecho de inducción y entrenamiento permanente.

#### **Medida No. 21: Conflictos de Interés.**

**21.1. La sociedad cuenta con una política y un procedimiento** definido y formalizado en la normativa interna **para el conocimiento, administración y resolución de las situaciones de conflicto de interés**, ya sean directos o indirectos a través de Partes Vinculadas, que pueden afectar a los miembros de la Junta Directiva y demás Administradores.

**21.2. El procedimiento para la gestión de los conflictos de interés distingue la naturaleza de los mismos**, diferenciando entre conflicto de interés esporádico o permanente. Si el conflicto de interés es esporádico, el procedimiento aplicable indica las reglas y pasos a seguir, que deben ser relativamente fáciles de administrar y difícil de eludir para el afectado. Para el caso de conflictos de interés de carácter permanente, el procedimiento considera que si esta situación afecta al conjunto de las operaciones de la sociedad, debe entenderse como una causal de renuncia obligatoria por parte del afectado ya que le imposibilita para ejercer el cargo.

**21.3. Los miembros de la Junta Directiva, Representantes Legales, miembros de la Alta Gerencia y demás Administradores** de la sociedad **informan periódicamente a la Junta Directiva de las relaciones**, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, o con otras entidades o estructuras pertenecientes al Conglomerado del que hace parte el emisor, o con el emisor, o con proveedores, o con clientes o con cualquier otro Grupo de Interés, de las que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto, construyendo así un “*mapa de Partes Vinculadas*” de los Administradores.

**21.4. Las situaciones de conflicto de interés relevante** entendidos como aquellos que obligarían al afectado a abstenerse de una reunión y/o votación, en que se encuentren los miembros de la Junta Directiva y demás Administradores, **son recogidas en la información pública** que con carácter anual publica la sociedad en su página Web.

21.5. Para estos efectos, la **definición de Parte Vinculada** que aplica la sociedad es consistente con la **Norma Internacional de Contabilidad n° 24 (NIC 24)**.

#### **Medida No. 22: Operaciones con Partes Vinculadas.**

Los conflictos de interés pueden llevar asociada, además, una transacción u operación con parte 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.

La forma de manejar este tipo de transacciones entre la sociedad y los miembros de la Junta Directiva, accionistas controlantes o significativos, miembros de la Alta Gerencia o las Partes Vinculadas de cualquiera de ellos, o entre empresas de un Conglomerado, marcan la diferencia entre las buenas y malas prácticas de Gobierno Corporativo.

Las operaciones con partes vinculadas se presentan con mayor frecuencia en situaciones de control accionario. En el caso de los Conglomerados se pueden plantear inconvenientes para gestionar este tipo de operaciones, especialmente cuando la Matriz no controla el cien por cien (100%) del capital de la Subordinada y en marcos legales que se focalizan en empresas individuales, los miembros de las Juntas Directivas de las subordinadas pueden encontrarse en una situación delicada si a la hora de valorar operaciones vinculadas, anteponen el interés general del Conglomerado frente al interés particular de la Subordinada o viceversa.

Las operaciones con vinculadas no son negativas *per se*, es más, pueden ser económicamente beneficiosas y generadoras de valor, pero en ocasiones, pueden generar un riesgo de abuso o de apropiación indebida en perjuicio de los accionistas minoritarios razón por la cual las NIIF las dedican una especial atención.

Respecto a las operaciones con vinculadas se proponen las siguientes recomendaciones:

**22.1. La sociedad cuenta con una política que define el procedimiento concreto para la valoración, aprobación y revelación de las operaciones con Partes Vinculadas**, incluidos los saldos pendientes y relaciones entre ellas.

**22.2.** La política de la sociedad sobre operaciones con vinculadas aborda los siguientes aspectos:

- i. **Valoración:** el conocimiento y valoración de la transacción debe corresponder al Comité de Auditoría. Las conclusiones de la valoración se consignan en un informe del Comité a la Junta Directiva donde se establecen:
  - a) Los criterios cualitativos o cuantitativos utilizados para determinar la materialidad de la operación.
  - b) El respeto de la operación a la igualdad de trato de los accionistas.
  - c) El precio o valor de la operación y el respeto a las condiciones de mercado.
  - d) El momento de la revelación.
- ii. **Aprobación:** las operaciones con vinculadas son aprobadas por la Junta Directiva con la exclusión de la parte interesada, y dependiendo del volumen o complejidad de la operación, la política puede plantear la opción de solicitar la aprobación expresa de la Asamblea General de Accionistas.

Para la aprobación de estas operaciones se requiere, además del anterior informe, de una mayoría cualificada en la Junta Directiva, al menos para las operaciones más relevantes. Esta mayoría debe ser de tres cuartas partes de la misma y el voto afirmativo de los Miembros Independientes.

- iii. **Revelación:** Para la revelación posterior de las operaciones entre Partes Vinculadas propias del giro ordinario, que sean recurrentes y a precios de mercado, la sociedad suministra al mercado información adicional al esquema



planteado por las NIIF y lo hace como mínimo una vez al año a través de los estados financieros.

**22.3.** La política prevé que no requieren de autorización expresa por parte de la Junta Directiva, las operaciones vinculadas recurrentes propias del giro ordinario realizadas en virtud de contratos de adhesión, o contratos marco generales, cuyas condiciones están perfectamente estandarizadas, se aplican de forma masiva, y son realizadas a precios de mercado, fijados con carácter general por quien actúa como suministrador del bien o servicio del que se trate, y cuya cuantía individual no sea relevante para la sociedad.

### **Medida No. 23: Retribución de los miembros de la Junta Directiva.**

Uno de los temas más controvertidos en Gobierno Corporativo es el relacionado con la retribución de los miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia.

Como mejor práctica, se considera que para el buen funcionamiento de la empresa, la Junta Directiva debe estar “*suficientemente remunerada*” para retribuir la dedicación de tiempo, la cualificación puesta a disposición de la sociedad y la responsabilidad derivada de la condición de Administrador. Desde esta perspectiva, retribuciones excesivamente bajas o testimoniales, condicionan la posibilidad de exigir los compromisos adquiridos por el miembro de la Junta Directiva, mientras que, por el contrario, retribuciones excesivamente elevadas pueden llegar a comprometer su independencia de criterio.

La tendencia actual es la de revelar, en el marco de la transparencia informativa por parte de las sociedades, la remuneración de los miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia.

En relación con los aspectos retributivos de la Junta Directiva se plantean las siguientes recomendaciones:

**23.1. La sociedad cuenta con una política de remuneración de la Junta Directiva, aprobada por la Asamblea General de Accionistas y revisada cada año, que identifica todos los componentes retributivos que efectivamente se pueden satisfacer.** Estos componentes pueden ser fijos o variables. Pueden incluir honorarios fijos por ser miembro de la Junta Directiva, honorarios por asistencia a las reuniones de la Junta y/o sus Comités y otros emolumentos de cualquier clase devengados en el curso del ejercicio, cualquiera que sea su causa, en dinero o en especie, así como las obligaciones contraídas por la sociedad en materia de pensiones o de pago de primas de seguros de vida, u otros conceptos, respecto tanto de los miembros antiguos como actuales, así como aquellas primas de seguro por responsabilidad civil (pólizas D&O) contratadas por la compañía a favor de los miembros de la Junta Directiva.

**23.2. Si la sociedad adopta sistemas de remuneración mediante el reconocimiento de un componente variable** vinculado a la buena marcha de la sociedad en el medio y largo plazo, **la política de remuneración incorpora límites a la cuantía** que se puede distribuir la Junta Directiva y, si el componente variable está relacionado con los beneficios de la sociedad u otros indicadores de gestión al cierre del periodo evaluado, debe tomar en cuenta las eventuales salvedades que figuren en el informe del Revisor Fiscal y que podrían minorar los resultados del periodo.

**23.3. Los Miembros Patrimoniales e Independientes de la Junta Directiva quedan expresamente excluidos de sistemas retributivos que incorporan opciones sobre acciones** o una retribución variable vinculada a la variación absoluta de la cotización de la acción.

**23.4. Para cada periodo evaluado, en el marco de la política de remuneración, la Asamblea General de Accionistas aprueba un costo máximo de la Junta Directiva por todos los componentes retributivos aprobados.**

**23.5. El costo efectivo total de la Junta Directiva durante el periodo evaluado, que incluye todos los componentes retributivos satisfechos a los miembros de la Junta Directiva así como el reembolso de gastos es conocido por los accionistas y publicado en la página web de la sociedad, con el nivel de desagregación y detalle que apruebe la Junta Directiva.**

#### **Medida No. 24: El Presidente de la sociedad y la Alta Gerencia.**

**24.1. El modelo de gobierno de la sociedad establece una separación efectiva entre la administración o gobierno de la sociedad (representada por la Junta Directiva) y el Giro Ordinario de los negocios (a cargo de la Alta Gerencia con el liderazgo del Presidente de la sociedad).**

**24.2. Con carácter general, la política de la Junta Directiva consiste en delegar el Giro Ordinario de los negocios en el equipo de Alta Gerencia, concentrando su actividad en las funciones generales de estrategia, supervisión, gobierno y control.**

**24.3. Como norma general los miembros de la Alta Gerencia son identificados, evaluados y designados directamente por el Presidente de la sociedad ya que son sus colaboradores directos. Alternativamente, la sociedad puede optar porque los miembros de la Alta Gerencia sean designados por la Junta Directiva a propuesta del Presidente de la sociedad.** Independientemente de quién haga la designación final, los candidatos a ocupar puestos ejecutivos clave de la sociedad son conocidos y evaluados por el Comité de Nombramientos y Remuneraciones de la Junta Directiva, quien deberá emitir su opinión.

**24.4. La sociedad cuenta con una política clara de delegación de funciones aprobada por la Junta Directiva y/o un esquema de poderes que permite conocer el nivel de empoderamiento del Presidente de la sociedad y de los demás miembros de la Alta Gerencia.**

**24.5. La Junta Directiva, por medio del Comité de Nombramientos y Retribuciones, o quien cumpla sus funciones, lidera anualmente la evaluación del desempeño del Presidente de la sociedad y conoce las evaluaciones de los demás miembros de la Alta Gerencia.**

**24.6. La sociedad cuenta con una política de remuneración del Presidente de la sociedad y de los demás miembros de la Alta Gerencia, aprobada por la Junta Directiva, que identifica todos los componentes retributivos que efectivamente se pueden satisfacer, atados al cumplimiento de objetivos a largo plazo y los niveles de riesgo.**

**24.7. Si la retribución del Presidente de la sociedad incluye un componente fijo y uno variable, su diseño técnico y forma de cálculo impide que el componente variable pueda llegar a superar el límite máximo establecido por la Junta Directiva.**



#### IV. ARQUITECTURA DE CONTROL

La Arquitectura de Control es un concepto integral que aglutina todo lo relacionado con ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, cumplimiento, información y comunicación y monitoreo. Permite a la empresa contar con una estructura, políticas y procedimientos (desde la Junta Directiva y la Alta Gerencia, hasta los propios empleados) que provean una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la misma, facilitando – en el caso de los Conglomerados – la cohesión entre las empresas que lo conforman.

Con carácter general, desde la óptica de Gobierno Corporativo, se invita a las empresas emisoras a inspirar su Arquitectura de Control en línea con el tratamiento que sobre esta materia realiza el COSO<sup>4</sup>, reconocido como estándar internacional sobre la materia, que establece las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno (COSO I) y un sistema de administración de riesgos (COSO II).

Entre los principales beneficios de COSO figuran los siguientes:

- 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.

De acuerdo con COSO, la Arquitectura de Control puede desagregarse en cinco (5) grandes componentes: (i) ambiente de control, (ii) gestión de riesgos, (iii) actividades de control, (iv) información y comunicación y (v) monitoreo.

La intensidad 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.

#### **Medida No. 25: Ambiente de Control.**

El ambiente de control es el componente fundamental dentro de la Arquitectura de Control, ya que define la filosofía de la empresa en lo relativo al control y administración de riesgos, así como el tono o importancia que dentro de la organización se concede a esta materia.

**25.1. La Junta Directiva es la responsable última de la existencia de un sólido ambiente de control** dentro de la sociedad, adaptado a su naturaleza, tamaño, complejidad y riesgos, de forma que:

- i. Se promueva una cultura de riesgos y control en toda la sociedad, que alcance a toda la organización.
- ii. Se definan roles y responsabilidades en torno a la gestión de riesgos, control interno, y evaluación, con líneas de reporte claramente establecidas.
- iii. Se consideren los riesgos que se derivan de la definición estratégica de la sociedad y de los procesos del negocio para realizar un adecuado seguimiento, evaluación y gestión de los mismos.

**25.2. En el caso de los Conglomerados**, la Junta Directiva de la Matriz **propenderá por la existencia de una Arquitectura de Control con alcance consolidado**, formal, y que

---

<sup>4</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission

abarque a todas las empresas Subordinadas, estableciendo responsabilidades respecto a las políticas y lineamientos sobre esta materia a nivel del conglomerado y definiendo líneas de reporte claras que permitan una visión consolidada de los riesgos a los que está expuesto el Conglomerado y la adopción de las medidas de control que correspondan.

#### **Medida No. 26: Gestión de Riesgos.**

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

En relación con la gestión de riesgos se proponen las siguientes recomendaciones:

**26.1.** En la sociedad, los **objetivos de la gestión de riesgos** son:

- i. Identificación de los riesgos, derivados de la estrategia definida por la sociedad.
- ii. Evaluación de los riesgos y medición del grado de exposición a los mismos.
- iii. Gestión efectiva de los riesgos, que incluye la toma de decisiones sobre su manejo en términos de evitarlo, controlarlo, mitigarlo, compartirlo o aceptarlo.
- iv. Monitoreo de riesgos, entendido como la evaluación de que las decisiones sobre asunción de riesgos están en línea con la política de riesgos aprobada por la Junta Directiva y con los límites máximos de exposición definidos por ésta.
- v. Reporte periódico a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia sobre la administración de riesgos.

**26.2.** La sociedad cuenta con un **mapa de riesgos** entendido como una herramienta para la identificación y seguimiento de los riesgos financieros y no financieros a los que está expuesta.

**26.3.** La Junta Directiva es responsable de definir una **política de administración de riesgos**, así como de fijar unos límites máximos de exposición a cada riesgo identificado.

**26.4.** La Junta Directiva conoce y supervisa periódicamente la exposición efectiva de la sociedad a los límites máximos de riesgo definidos, y plantea acciones de corrección y seguimiento en caso de desviaciones.

**26.5.** En el marco de la política de administración riesgos, la **Alta Gerencia es la dueña de los procesos y responsable de la administración de riesgos**, es decir, de identificar, evaluar, medir, controlar, monitorear y reportar los riesgos, definiendo metodologías, y asegurando que la administración de riesgos es consistente con la estrategia, la política de riesgos definida, y los límites máximos aprobados.

**26.6.** La sociedad cuenta con una **política de delegación de riesgos**, aprobada por la Junta Directiva, que establece los límites de riesgo que pueden ser administrados directamente por cada nivel en la sociedad.

**26.7.** En los Conglomerados, la **administración de riesgos debe hacerse a nivel consolidado** de tal forma que contribuya a la cohesión y al control de las empresas que lo conforman.

**26.8.** Si la sociedad cuenta con una estructura compleja y diversa de negocios y operaciones, **existe la posición del Gerente de Riesgos (CRO Chief Risk Officer)** con competencia a nivel del Conglomerado si se trata de empresas integradas en situaciones de control y/o grupo empresarial.

#### **Medida No. 27: Actividades de Control.**

La administración de riesgos necesita, para su máxima efectividad y mayor aporte de valor, que exista un sistema de control interno destinado a asegurar que:

- i. Cada uno de los riesgos identificados en los distintos procesos de la compañía, se encuentra adecuadamente gestionados conforme a la política y cultura de riesgos de la empresa, para lo que existen unos controles específicos.
- ii. Las políticas, procesos, sus controles y medidas desarrolladas para la gestión de riesgos efectivamente se aplican en la práctica.

En relación con las Actividades de Control se proponen las siguientes recomendaciones:

**27.1. La Junta Directiva es responsable de velar por la existencia de un adecuado sistema de control interno**, adaptado a la sociedad y su complejidad, y consistente con la gestión de riesgos en vigor.

**27.2. La Junta Directiva es responsable de supervisar la eficacia e idoneidad del sistema de control interno**, que podrá delegarse en el Comité de Auditoría, sin que por ello la Junta pierda su responsabilidad de supervisión.

**27.3. En la sociedad se aplica y exige el principio de autocontrol**, entendido como la *“capacidad de las personas que participan en los distintos procesos de considerar el control como parte inherente de sus responsabilidades, campos de acción y toma de decisiones”*.

#### **Medida No. 28: Información y comunicación.**

Un sistema eficaz de administración de riesgos y de control interno requiere, entre otros factores, de una cultura organizacional en la que tanto la Alta Gerencia como toda la organización gestionen los riesgos generados por su propia actividad, y diseñen los controles pertinentes.

En relación con la información y comunicación se proponen las siguientes recomendaciones:

**28.1. En la sociedad se comunican hacia abajo y en horizontal la cultura, filosofía y políticas de riesgos**, así como los límites de exposición aprobados, de forma que el conjunto de la organización considere los riesgos y las actividades de control en su actividad.

**28.2. En la sociedad existe un mecanismo de reporte de información hacia arriba** (hacia la Junta Directiva y la Alta Gerencia), que es veraz, comprensible y completo, de forma que apoya y permite la toma informada de decisiones y la administración de riesgos y control.

**28.3. El mecanismo de comunicación y de reporte de información** de la sociedad permite que:

- i. La Alta Gerencia involucre al conjunto de la sociedad resaltando su responsabilidad ante la gestión de riesgos y la definición de controles.
- ii. El personal de la sociedad 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.

**28.4. Existen líneas internas de denuncias anónimas o “whistleblowers”**, que permiten a los empleados poder comunicar de forma anónima comportamientos ilegales o antiéticos o que puedan contravenir la cultura de administración de riesgos y controles en la sociedad. Un informe sobre estas denuncias es conocido por la Junta Directiva de la sociedad.

**Medida No. 29: Monitoreo de la Arquitectura de Control.**

El monitoreo provee de aseguramiento objetivo a la Junta Directiva sobre la efectividad de la gestión de riesgos en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno implementado por la sociedad está siendo operado efectivamente.

En relación con monitoreo se proponen las siguientes recomendaciones:

**29.1. En la sociedad, la Junta Directiva, a través del Comité de Auditoría, es responsable de supervisar la efectividad de los distintos componentes de la Arquitectura de Control.**

**29.2. En la sociedad, la labor de monitoreo dirigida a proveer aseguramiento sobre la eficacia de la Arquitectura de Control, involucra de forma principal a la auditoría interna en colaboración con el Revisor Fiscal** en las materias propias de su competencia y en particular lo referido a la información financiera generada por la sociedad.

**29.3. La función de auditoría interna de la sociedad cuenta con un Estatuto de Auditoría Interna, aprobado por el Comité de Auditoría, en el que figure expresamente el alcance de sus funciones en esta materia, que debería comprender:**

- i. La autonomía e independencia necesaria para el ejercicio de sus funciones.
- ii. La labor de evaluación y aseguramiento de los procesos de administración de riesgos.
- iii. La evaluación y aseguramiento de que los riesgos están siendo correctamente evaluados.
- iv. La evaluación de los mecanismos de reporte de los riesgos claves del negocio.
- v. La revisión del manejo de los riesgos claves por sus responsables.

**29.4. El máximo responsable de la auditoría interna mantiene una relación de independencia profesional** respecto a la Alta Gerencia de la sociedad o Conglomerado que lo contrata, mediante su dependencia funcional exclusiva del Comité de Auditoría.

**29.5. En la sociedad el nombramiento así como la remoción del responsable de auditoría interna es una responsabilidad de la Junta Directiva, a propuesta del Comité de Auditoría, y su remoción o renuncia es comunicada al mercado.**

**29.6. El Revisor Fiscal de la sociedad o Conglomerado mantiene una clara independencia respecto de éstos,** calidad que debe ser declarada en el respectivo informe de auditoría.

**29.7. Si la sociedad actúa como Matriz de un Conglomerado, el Revisor Fiscal es el mismo para todas las empresas, incluidas las Empresas off-shore.**

**29.8. La sociedad cuenta con una política para la designación del Revisor Fiscal, aprobada por la Junta Directiva y divulgada entre los Accionistas, en la que figuran:**

- i. Unas reglas de selección del Revisor Fiscal, basadas en criterios de profesionalidad, experiencia y honorabilidad, que contemplan que la Junta Directiva no podrá proponer para su designación a la Asamblea General de Accionistas a firmas que hayan sido objeto de inhabilitación, suspensión o cualquier otro tipo de sanción en firme por el ejercicio de los servicios de auditoría financiera, impuestas por un juez o una autoridad de regulación y/o supervisión de los países en los que tiene actividad el Conglomerado.
- ii. Duración máxima del contrato y prórrogas aplicables.

iii. La conformación y calidades del equipo de trabajo que acompañan al Revisor Fiscal.

**29.9.** Con el fin de evitar un exceso de vinculación entre la sociedad y la firma de Revisoría Fiscal y/o sus equipos y mantener su independencia, **la sociedad establece un plazo máximo de contratación que oscila entre cinco (5) y diez (10) años.** Para el caso de la Revisoría Fiscal, **persona natural no vinculada a una firma, el plazo máximo de contratación es de cinco (5) años.**

**29.10.** Dentro del plazo máximo de contratación, la sociedad **promueve la rotación del socio de la firma de Revisoría Fiscal asignado a la sociedad** y sus equipos de trabajo a la mitad del periodo, a cuya finalización debe producirse obligatoriamente la rotación de la firma.

**29.11.** En adición a la prohibición vigente de no contratar **con el Revisor Fiscal servicios profesionales distintos a los de la propia auditoría financiera** y demás funciones reconocidas en la normativa vigente, la sociedad extiende esta limitación a las personas o entidades vinculadas con la firma de Revisoría Fiscal, entre las que se incluyen las empresas de su grupo, así como las empresas en las que haya una amplia coincidencia de sus socios y/o administradores con los de la firma de Revisoría Fiscal.

**29.12.** En su información pública, **la sociedad revela el monto total del contrato con el Revisor Fiscal** así como la proporción que representan los honorarios pagados por la sociedad frente al total de ingresos de la firma relacionados con su actividad de revisoría fiscal.

## V. TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

La revelación de información financiera y no financiera es el principal mecanismo de contacto del emisor con sus *grupos de interés* y con el mercado en su conjunto. Dicha información tiene por objeto permitir un conocimiento apropiado por parte de tales grupos sobre la marcha y situación del emisor y disponer de elementos de juicio suficientes para la toma de decisiones de manera informada.

Las recomendaciones contenidas en este capítulo se entienden aplicables a aquella información distinta de la que tienen derecho a conocer los accionistas en ejercicio de su *derecho de inspección e información*.

En Gobierno Corporativo, la transparencia se ha convertido en un principio fundamental que reclaman tanto los accionistas de una sociedad, como el conjunto del mercado, grupos de interés (*stakeholders*) y otros terceros interesados.

En este sentido, la transparencia ha ido evolucionando desde una “*demanda*” o “*derecho*” de los accionistas, que las empresas voluntariamente atendían más allá de los mínimos de información recogidos en las leyes mercantiles, hacia un “*deber*” de las compañías.

### Medida No. 30: Política de revelación de información.

**30.1. La Junta Directiva ha aprobado una política de revelación de información**, en la que se identifica, como mínimo, lo siguiente:

- i. Identificación del departamento o unidad responsable al interior de la sociedad de desarrollar la política de revelación de información.
- ii. La información que se debe revelar.
- iii. La forma cómo se debe revelar esa información.
- iv. A quién se debe revelar la información.
- v. Mecanismos para asegurar la máxima calidad y representatividad de la información revelada.
- vi. Procedimiento para la calificación de la información como reservada o confidencial y para el manejo de esta información frente a las exigencias de revelación de la normativa vigente.

**30.2. En el caso de Conglomerados, la revelación a terceros de información es integral y transversal, referente al conjunto de empresas**, que permita a los terceros externos formarse una opinión fundada sobre la realidad, organización, complejidad, actividad, tamaño y modelo de gobierno del Conglomerado.

### Medida No. 31: Estados Financieros.

**31.1. De existir *salvedades* en el informe del Revisor Fiscal** éstas y las acciones que la sociedad plantea para solventar la situación, serán objeto de pronunciamiento **ante los accionistas** reunidos en Asamblea General, por parte del presidente del Comité de Auditoría.

**31.2. Cuando ante las *salvedades* y/o párrafos de énfasis del Revisor Fiscal, la Junta Directiva considera que debe mantener su criterio**, esta posición **es adecuadamente explicada y justificada mediante informe escrito a la Asamblea General**, concretando el contenido y el alcance de la discrepancia.

**31.3 Las operaciones con o entre Partes Vinculadas**, incluidas las operaciones entre empresas del Conglomerado que, por medio de parámetros objetivos tales como volumen de la operación, porcentaje sobre activos, ventas u otros indicadores, sean calificadas como materiales por la sociedad, **se incluyen con detalle en la información financiera pública así como la mención a la realización de operaciones *off-shore***.



**Medida No. 32: Información a los mercados.**

**32.1.** En el marco de la política de revelación de información, la Junta Directiva (o el Comité de Auditoría), **adopta las medidas necesarias para garantizar que se transmita a los mercados financieros y de capital toda la información financiera y no financiera sobre la sociedad** exigida por la legislación vigente, además de toda aquella que considere relevante para inversionistas y clientes.

**32.2.** La página web de la sociedad está organizada de forma **amigable**, de tal forma que resulta sencillo para el usuario acceder a la información asociada o relacionada con el Gobierno Corporativo.

**32.3.** En este sentido, la página web de la sociedad incluye, al menos, los siguientes vínculos o con denominación análoga:

- i. **Acerca de la sociedad:** historia, principales datos, visión y valores, modelo de negocio, estructura empresarial, modelo de gobierno y en el caso de Conglomerados las relaciones entre matriz y subordinadas, etc.
- ii. **Accionistas:** cotización, capital, cobertura de analistas, hechos relevantes **comunicados** al RNVE, información financiera (estados financieros auditados e informe o dictamen del Revisor Fiscal, informe anual, informe de gestión, presentación resultados intermedios, indicadores económicos y financieros, etc.), agenda del accionista (reuniones informativas, asambleas, pago de dividendos, etc.), Asamblea General (convocatoria, agenda, propuestas de acuerdo, información asociada a los puntos de la agenda, modelo de representación, etc.), histórico de dividendos por acción pagados, datos de la oficina de contacto de accionistas, preguntas frecuentes, etc.
- iii. **Relaciones con inversionistas: resultados**, presentaciones (de resultados, de operaciones, conferencias, eventos, etc.), informes financieros (informe anual, informe de gestión, informes trimestrales, informe de la gestión de riesgos, información a entes supervisores, noticias significativas, información pública periódica, etc.), características de las emisiones de deuda vigentes, informe de las calificaciones, etc.
- iv. **Gobierno Corporativo:** Estatutos, Asamblea General de Accionistas y su Reglamento, Código de Gobierno Corporativo, composición de la Junta Directiva y su Reglamento, Comités de la Junta Directiva, Informe Anual de Gobierno Corporativo, Informes de los Comités, derechos de información, acuerdos de accionistas, Código de Conducta, Código de Ética, copia de la últimas cinco (5) Encuestas Código País diligenciada y/o Reporte de Implementación, principales políticas de la sociedad, etc.
- v. **Sostenibilidad: políticas** de responsabilidad social empresarial, relaciones con grupos de interés, comunidad, medio ambiente, etc.

**32.4.** Los soportes para comunicar información a los mercados que utiliza la sociedad en general, **son documentos que se pueden imprimir, descargar y compartir.**

**32.5.** Si la sociedad es una empresa de gran tamaño y complejidad, anualmente publica en la página web **un informe explicativo sobre la organización, métodos y procedimientos de la Arquitectura de Control** implementada con el objetivo de proveer una información financiera y no financiera correcta y segura, salvaguardar los activos de la entidad y la eficiencia y seguridad de sus operaciones. La información sobre la Arquitectura de Control, se complementa con un informe de gestión del riesgo.

**Medida No. 33: Informe anual de Gobierno Corporativo.**

**33.1.** La sociedad prepara anualmente un Informe de Gobierno Corporativo, de cuyo contenido es responsable la Junta Directiva, previa revisión e informe favorable del Comité Auditoría, que se presenta junto con el resto de documentos de cierre de ejercicio.



**33.2. El Informe Anual de Gobierno Corporativo** de la sociedad, **no es una mera transcripción de las normas de Gobierno Corporativo**, incluidas en los Estatutos, reglamentos internos, códigos de buen gobierno u otros documentos societarios. No tiene por objetivo describir el modelo de gobierno de la sociedad, sino explicar la realidad de su funcionamiento y los cambios relevantes durante el ejercicio.

**33.3. El Informe Anual de Gobierno Corporativo** de la sociedad, contiene información al cierre del ejercicio que **describe la manera en la que durante el año se dio cumplimiento a las recomendaciones de Gobierno Corporativo adoptadas por la sociedad y los principales cambios producidos.**

La estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo de la sociedad está alineada con el siguiente esquema:

- i. Estructura de la propiedad de la sociedad o Conglomerado.**
  - a) Capital y estructura de la propiedad de la sociedad.
  - b) Identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas, directas e indirectas.
  - c) Información de las acciones de las que directamente (a título personal) o indirectamente (a través de sociedades u otros vehículos) sean propietarios los miembros de la Junta Directiva y de los derechos de voto que representen.
  - d) Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí.
  - e) Negociaciones que los miembros de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia y demás Administradores han realizado con las acciones y los demás valores emitidos por la sociedad.
  - f) Síntesis de los acuerdos entre accionistas de los que se tenga conocimiento.
  - g) Acciones propias en poder de la sociedad.
  
- ii. Estructura de la administración de la sociedad o Conglomerado.**
  - a) Composición de la Junta Directiva e identificación del origen o procedencia de cada uno de los miembros, y de los Comités constituidos en su seno. Fecha de primer nombramiento y posteriores.
  - b) Hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva.
  - c) Cambios en la Junta Directiva durante el ejercicio.
  - d) Miembros de la Junta Directiva de la Matriz que se integran en las Juntas Directivas de las empresas Subordinadas o que ocupan puestos ejecutivos en éstas (caso de Conglomerados).
  - e) Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante el período que se reporta.
  - f) Proceso de nombramiento de los miembros de la Junta Directiva.
  - g) Política de remuneración de la Junta Directiva.
  - h) Remuneración de la Junta Directiva y miembros de la Alta Gerencia.
  - i) Quórum de la Junta Directiva.
  - j) Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités.
  - k) Presidente de la Junta Directiva (funciones y temas claves).
  - l) Secretario de la Junta Directiva (funciones y temas claves).
  - m) Relaciones durante el año de la Junta Directiva con el Revisor Fiscal, analistas financieros, bancas de inversión y agencias de calificación.

- n) Asesoramiento externo recibido por la Junta Directiva.
- o) Manejo de la información de la Junta Directiva.
- p) Actividades de los Comités de la Junta Directiva.
- q) Información sobre la realización de los procesos de evaluación de la Junta Directiva y Alta Gerencia, así como síntesis de los resultados.

**iii. Operaciones con partes vinculadas.**

- a) Atribuciones de la Junta Directiva sobre este tipo de operaciones y situaciones de conflictos de interés.
- b) Detalle de las operaciones con Partes Vinculadas más relevantes a juicio de la sociedad, incluidas las operaciones entre empresas del Conglomerado.
- c) Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva.
- d) Mecanismos para resolver conflictos de interés entre empresas del mismo Conglomerado y su aplicación durante el ejercicio.

**iv. Sistemas de gestión de riesgos de la sociedad o Conglomerado.**

- e) Explicación del Sistema de Control Interno (SCI) de la sociedad o Conglomerado y sus modificaciones durante el ejercicio.
- f) Descripción de la política de riesgos y su aplicación durante el ejercicio.
- g) Materialización de riesgos durante el ejercicio.
- h) Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos.

**v. Asamblea General de Accionistas.**

- a) Diferencias de funcionamiento de la Asamblea entre el régimen de mínimos de la normativa vigente y el definido por los Estatutos y reglamento de la Asamblea de la sociedad.
- b) Medidas adoptadas durante el ejercicio para fomentar la participación de los accionistas.
- c) Información a los accionistas y comunicación con los mismos.
- d) Número de solicitudes y materias sobre las que los accionistas han requerido información a la sociedad.
- e) Datos de asistencia a la Asamblea General de Accionistas.
- f) Detalle de los principales acuerdos tomados.

VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS<sup>5</sup>

<b>Accionista Minoritario</b>	Aquel accionista que por su reducido número de acciones no tiene capacidad de controlar directa o indirectamente a la sociedad ni de influir en la toma de decisiones, o aquel definido como tal de acuerdo con los Estatutos de la sociedad o de las normas vigentes.
<b>Accionista Significativo</b>	Aquel accionista que por sí solo o en virtud de acuerdo con otros accionistas, es titular de derechos de voto que superan un determinado límite (fijado actualmente en el 10% del total del derecho de voto) y cuya participación tenga una finalidad estable.
<b>Alta Gerencia</b>	Personas del más alto nivel jerárquico en el área administrativa o corporativa de la sociedad. Son responsables del Giro Ordinario del negocio de la sociedad y encargadas de idear, ejecutar y controlar los objetivos y estrategias de la misma. Se incluyen también el secretario corporativo o general y el Auditor Interno.
<b>Arquitectura de Control</b>	Concepto integral que aglutina todo lo relacionado con el ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información y comunicación, y monitoreo. Permite a la sociedad contar con una estructura, políticas y procedimientos ejercidos por toda la organización (desde la Junta Directiva y la Alta Gerencia, hasta los propios empleados), que provean una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la empresa.
<b>Auditor Externo</b>	Profesional o redes de servicios profesionales conformados por entidades legalmente separadas que ofrecen servicios de aseguramiento (auditorías de estados financieros, Revisoría Fiscal, NIIF, cumplimiento, Auditorías Especializadas, etc.), consultoría, asesoría legal y tributaria, <i>outsourcing</i> y otros.
<b>Auditoría Especializada</b>	Estudio, análisis y emisión de un concepto sobre un tema específico. La auditoría especializada puede ser solicitada por un grupo de accionistas en las condiciones estipuladas por la sociedad para llevar a cabo este procedimiento. El auditor especializado estará obligado a guardar confidencialidad sobre los temas consultados y la información presentada para el desarrollo del contrato.
<b>Capital Flotante</b>	Porcentaje muy disperso del capital total de una sociedad, susceptible de ser negociado regularmente ya que no está controlado por el accionista controlante, ni por los accionistas Significativos o institucionales o miembros de la Junta Directiva. También conocido como

---

<sup>5</sup> El alcance de la definición dada a los términos estipulados en el presente Glosario, se limita a su significado en el Código de Mejores Prácticas Corporativas y en ningún momento pretende reemplazar las definiciones legales, al tiempo que no van en contravía de las mismas.

*free float*, en él se encuadran los Accionistas Minoritarios.

**Carta de Aceptación**

Documento que firma el miembro de Junta Directiva al ser elegido o reelegido y en la que se resumen los compromisos que el nuevo miembro de la Junta Directiva asume con la sociedad. Esta carta, abordará cuestiones tales como: plazo del nombramiento; deberes y derechos; compromisos estimados de tiempo; programa de inducción; remuneración; gastos; devolución de documentos; terminación de la designación; pólizas de D&O; reuniones estimadas; conflictos de interés; aceptación de la normativa interna de la sociedad (Estatutos, reglamentos, código de gobierno corporativo). En el caso de los Miembros Independientes, la Carta de Aceptación incluirá su declaración de independencia y cumplimiento de los requisitos establecidos por la sociedad para integrarse en esta categoría.

**Conglomerado**

Conjunto de empresas integradas en situaciones de control y/o grupo empresarial.

**Disolución anticipada**

Posibilidad que tienen los asociados de llevar a cabo, por causas diferentes a las legalmente establecidas, el trámite encaminado a la liquidación de la sociedad, para lo cual deberá pagarse el pasivo externo y luego distribuir el remanente. La decisión de recurrir a la Disolución Anticipada es tomada siguiendo el procedimiento que para ello ha fijado la sociedad en sus estatutos o la ley.

**Empresas offshore**

Empresas creadas en centros financieros con un nivel impositivo muy bajo. También conocidos como “paraísos fiscales”.

**Giro Ordinario**

Se refiere al conjunto de decisiones tomadas y operaciones ejecutadas que son necesarias para implementar la estrategia de la empresa y alcanzar sus objetivos empresariales. Normalmente la responsabilidad del Giro Ordinario de los negocios recae sobre el equipo de Alta Gerencia liderado por el Presidente de la sociedad.

**Grupos de interés**

Todas aquellas personas que por su vinculación con el emisor de valores, tienen interés en él. Dentro de éstos se cuentan el público en general, accionistas, empleados, clientes, usuarios, autoridades económicas y tributarias, y el supervisor oficial.

**Incertidumbre**

Es una situación en la cual no se tiene certeza sobre su desenlace a la fecha del balance, por depender de la ocurrencia o no de un hecho futuro, por lo que no se puede estimar su impacto en los estados financieros de la sociedad. Por tanto, el término incertidumbre implica “ausencia de certeza” para la sociedad.

**Mesa de Trabajo**

Todos los representantes de los diferentes grupos, proveedores de infraestructura, agremiaciones e

instituciones que desarrollan de manera conjunta, periódica y dinámica el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

<b>Hallazgo material</b>	Un hecho económico es material cuando, debido a su naturaleza o cuantía, su conocimiento o desconocimiento, teniendo en cuenta las circunstancias que lo rodean, puede alterar significativamente las decisiones económicas de los usuarios de la información. Al preparar estados financieros, la materialidad se debe determinar en relación con el activo total, el pasivo total, el pasivo corriente, el capital de trabajo, el patrimonio o los resultados del ejercicio, según corresponda.
<b>Información material</b>	Se entiende como información material, a título de ejemplo, la relacionada con procesos de reorganización empresarial como fusiones, escisiones, préstamos entre matrices y subordinadas, cesiones o transferencias de activos, pasivos y otros que pudieran llegar a afectar al emisor. La misma debe constar en un documento que resuma el impacto que el evento cause sobre el emisor.
<b>Inversionista</b>	Para efectos del Código País, es la persona natural o jurídica que mediante la inversión en instrumentos de renta fija, canalizan su dinero en el mercado de valores con el propósito de obtener una rentabilidad.
<b>Matriz</b>	Sociedad que ostenta el control o poder de decisión sobre otra u otras llamadas Subordinadas.
<b>Operaciones relevantes</b>	Hechos significativos para el emisor, sus negocios, sus títulos inscritos y/o la oferta al mercado de dichos valores, de acuerdo con los criterios señalados en el artículo 1.1.2.18 del Decreto 3139 de 2006.
<b>Participación significativa</b>	Se considerará participación significativa en una sociedad, aquella equivalente al diez por ciento (10%) o más de las acciones en circulación.
<b>Presidente de la sociedad</b>	Posición individual dentro de la sociedad que responde ante la Junta Directiva. El Presidente es el máximo responsable del Giro Ordinario de la sociedad y a él reportan de forma directa la mayoría de los miembros de la Alta Gerencia. También identificado como Gerente General y generalmente actúa como Representante Legal principal o titular de la sociedad.
<b>Propuesta de Acuerdo</b>	Texto preparado por la Junta Directiva que acompaña a cada uno de los puntos incluidos en la Agenda de la Asamblea General de Accionistas. La Propuesta de Acuerdo describe literalmente la cuestión que la Junta Directiva somete a la votación de los accionistas y puede incluir una sugerencia de la Junta Directiva a los accionistas sobre el sentido de voto.
<b>Segregación</b>	Se entiende por segregación o escisión impropia la operación mediante la cual una sociedad, que se denomina “segregante” destina una o varias partes de

su patrimonio a la constitución de una o varias sociedades o al aumento de capital de sociedades ya existentes, que se denominarán “beneficiarias”. Como contraprestación, la sociedad segregante recibe acciones, cuotas o partes de interés en las sociedades beneficiarias. Se considerará que un aporte en especie constituye segregación cuando, como resultado del mismo, se entregue una línea de negocio, establecimiento de comercio o se produzca un cambio significativo en el desarrollo del objeto social de la entidad segregante. En este sentido se presume que se ha producido un cambio significativo en el desarrollo del objeto social de la entidad segregante cuando el valor neto de los bienes aportados equivalga o sea superior al veinticinco por ciento (25%) del total del patrimonio de la respectiva sociedad o cuando los activos aportados generen el treinta por ciento (30%) o más de los ingresos operacionales de la misma, tomando como base los estados financieros correspondientes al ejercicio inmediatamente anterior.

**Tarifas de mercado**

Equivalente a los precios de transferencia establecidos en el Capítulo XI del Estatuto Tributario.

**Partes Vinculadas**

Aquellas identificadas en la NIC 24.