

**Código CUGO  
de Buenas Prácticas de Gobernanza de las  
Organizaciones**

- **Diseño Preliminar** -

DISEÑO PRELIMINAR

## Índice

1. Introducción
  - 1.1 Objetivos y beneficios del Código CUGO
  - 1.2 Alcance y aplicabilidad
  - 1.3 Marco conceptual
  - 1.4 Principios fundamentales
  - 1.5 Metodología de elaboración
2. Principios generales de buena gobernanza
  - 2.1 Inclusión de partes interesadas
  - 2.2 Transparencia y divulgación de información
  - 2.3 Ética y conducta empresarial
  - 2.4 Enfoque en sostenibilidad y resiliencia
  - 2.5 Adaptabilidad y mejora continua
3. Derechos y participación de los accionistas y partes interesadas
  - 3.1 Igualdad de trato y derechos
  - 3.2 Participación y voto en asambleas generales
  - 3.3 Acceso a información y transparencia
  - 3.4 Política de dividendos y valor compartido
  - 3.5 Protección de los accionistas minoritarios
4. Directorio y su gobernanza
  - 4.1 Estructura y composición del Directorio
  - 4.2 Funciones y responsabilidades
  - 4.3 Selección y evaluación de los miembros
  - 4.4 Independencia y conflictos de intereses
  - 4.5 Capacitación y desarrollo
  - 4.6 Transparencia y divulgación de información
5. Comités especializados del Directorio
  - 5.1 Objetivos y beneficios de los comités especializados
  - 5.2 Principales comités de asesoramiento
    - 5.2.1 Comité de auditoría
    - 5.2.2 Comité de nombramientos y remuneraciones
    - 5.2.3 Comité de riesgos y sostenibilidad
    - 5.2.4 Comité de tecnología, datos y ciberseguridad
    - 5.2.5 Creación de otros comités
  - 5.3 Normas de funcionamiento de los comités
  - 5.4 Transparencia y comunicación
6. Control y supervisión
  - 6.1 Principios generales de control y supervisión
  - 6.2 Gestión de riesgos
  - 6.3 Control interno

- 6.4 Auditoría interna
- 6.5 Auditoría externa
- 6.6 Comité de auditoría
- 6.7 Coordinación entre funciones de supervisión
- 6.8 Evaluación y mejora del sistema de control
  
- 7. Transparencia y divulgación de información
  - 7.1 Directrices de divulgación financiera y no financiera
  - 7.2 Comunicación con inversores y partes interesadas
  - 7.3 Informe anual de gobernanza y sostenibilidad
  - 7.4 Política de comunicación y medios
  - 7.5 Transacciones con partes relacionadas
  - 7.6 Evaluación y mejora continua de la transparencia
  
- 8. Ética empresarial y conducta profesional
  - 8.1 Código de ética corporativa
  - 8.2 Prevención de prácticas corruptas y conflictos de intereses
  - 8.3 Promoción de cultura ética
  - 8.4 Mecanismos de denuncia y protección a los informantes
  - 8.5 Principios éticos y sostenibilidad organizacional
  - 8.6 Evaluación y mejora de las políticas éticas
  
- 9. Sostenibilidad en la estrategia y gobernanza organizacional
  - 9.1 Enfoque estratégico de sostenibilidad
  - 9.2 Gobernanza de la sostenibilidad
  - 9.3 Integración de factores ASG
  - 9.4 Información y métricas de sostenibilidad
  - 9.5 Cultura organizacional y sostenibilidad
  - 9.6 Evaluación y mejora continua
  
- 10. Evaluación y mejora continua de la gobernanza
  - 10.1 Evaluación de la gobernanza
  - 10.2 Autoevaluación del Directorio y comités
  - 10.3 Evaluaciones independientes
  - 10.4 Plan de mejora continua
  - 10.5 Alineación con estándares internacionales
  
- 11. Implementación del Código CUGO y seguimiento
  - 11.1 Estrategias de adopción
  - 11.2 Reporte de cumplimiento
  - 11.3 Autorregulación y colaboración sectorial
  - 11.4 Monitoreo y mejora continua
  
- 12. Glosario de términos

## Capítulo 1: Introducción

El Código CUGO de Buenas Prácticas de Gobernanza de las Organizaciones (en adelante Código CUGO) constituye un marco de autorregulación diseñado para promover una cultura ética, transparente, sostenible y responsable en la gestión de las organizaciones. Este Código busca servir como una guía clara y efectiva, adaptada a la realidad uruguaya, para la adopción voluntaria de las mejores prácticas de gobernanza, fortaleciendo así la sostenibilidad, resiliencia y competitividad de las organizaciones en un entorno local y global en constante evolución.

### 1.1 Objetivos y beneficios del Código CUGO

El Código CUGO tiene como propósito principal fortalecer la gobernanza de las organizaciones en Uruguay, promoviendo prácticas que generen confianza, sostenibilidad y valor para todas las partes interesadas.

Sus objetivos específicos son:

- Promover la inclusión de partes interesadas: asegurar que las decisiones organizacionales consideren las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente).
- Impulsar la transparencia y la rendición de cuentas: garantizar que las organizaciones divulguen información oportuna, veraz y relevante, facilitando así la toma de decisiones informadas y responsables.
- Fomentar la sostenibilidad: integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en la estrategia organizacional para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental del país.
- Reforzar la ética y la conducta profesional: impulsar un comportamiento íntegro en todos los niveles de la organización, promoviendo políticas anticorrupción y prácticas éticas.
- Aumentar la resiliencia organizacional: proveer herramientas que permitan a las organizaciones adaptarse a cambios económicos, regulatorios o ambientales de manera ágil y efectiva.

La adopción del Código CUGO puede generar beneficios relevantes, tales como un mayor nivel de confianza por parte de las partes interesadas, procesos de toma de decisiones más estructurados, una mejor gestión de riesgos y una mayor alineación con estándares internacionales de gobernanza, contribuyendo al desarrollo sostenible en el largo plazo.

### 1.2 Alcance y aplicabilidad

El Código CUGO está diseñado como una guía de aplicación voluntaria, flexible y adaptable, dirigida a todo tipo de organizaciones en Uruguay, independientemente de su naturaleza jurídica, tamaño, sector, estructura de propiedad, grado de formalización o nivel de madurez institucional. Esto incluye, entre otras, empresas privadas y públicas,

cooperativas, asociaciones civiles, fundaciones, consorcios, organizaciones sin fines de lucro y empresas familiares.

El Código CUGO reconoce la diversidad del entramado organizacional uruguayo y, por tanto, promueve una aplicación proporcional a las características, capacidades, recursos, complejidad y contexto de cada organización. En ese sentido, sus principios y recomendaciones pueden ser interpretados e implementados de manera consistente con la realidad de cada entidad, sin perder de vista los objetivos de transparencia, integridad, sostenibilidad y mejora continua.

Su adopción podrá realizarse de forma gradual y progresiva, priorizando aquellas prácticas más relevantes o viables según el tamaño, etapa de desarrollo y necesidades de cada organización. Este enfoque busca facilitar una implementación realista y efectiva, permitiendo avanzar de manera escalonada en el fortalecimiento de la gobernanza.

El Código CUGO no sustituye ni modifica los marcos legales, regulatorios o normativos específicos que resulten aplicables a determinadas organizaciones en función de su actividad, estructura o régimen jurídico. En particular, no suplanta los requerimientos técnicos ni los estándares mínimos exigidos por organismos reguladores o autoridades sectoriales, tales como los aplicables a organizaciones de intermediación financiera, aseguradoras, emisoras públicas, cooperativas reguladas, entre otras.

Su aplicación tiene carácter voluntario y se enmarca en una lógica de autorregulación proactiva, apelando al compromiso genuino de las organizaciones con las buenas prácticas de gobernanza. Para aquellas organizaciones sujetas a marcos regulatorios específicos, este Código puede utilizarse como complemento, en la medida en que contribuya a fortalecer su gobernanza más allá de los estándares mínimos requeridos.

### 1.3 Marco conceptual

La gobernanza de las organizaciones comprende el conjunto de sistemas, procesos y principios que determinan cómo se dirigen y controlan las organizaciones. El Código CUGO amplía este concepto tradicional al incorporar elementos como sostenibilidad, ética y la inclusión de partes interesadas.

El marco conceptual del Código CUGO busca:

- Definir roles y responsabilidades claras para órganos de gobierno como el directorio y los comités especializados.
- Fomentar la sostenibilidad a través de políticas que promuevan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- Garantizar la rendición de cuentas creando un entorno de confianza y seguridad para accionistas y otros grupos de interés.

### 1.4 Principios fundamentales

El Código CUGO se guía por principios clave que reflejan las mejores prácticas internacionales, adaptadas al contexto uruguayo:

- Transparencia: proveer información clara y relevante a todas las partes interesadas.
- Rendición de cuentas: responsabilidad en la toma de decisiones y sus consecuencias.
- Sostenibilidad: integrar criterios ASG en la estrategia organizacional.
- Adaptabilidad: flexibilidad para aplicar las recomendaciones según las características de cada organización.

### 1.5 Metodología de elaboración del Código CUGO

El Código CUGO fue elaborado mediante un proceso técnico, participativo y comparado, coordinado por el Círculo Uruguayo para la Mejor Gobernanza de las Organizaciones (CUGO). Su desarrollo se basó en tres pilares metodológicos:

- Revisión comparada de marcos internacionales

Se analizaron los principales códigos y estándares de gobernanza emitidos por organismos internacionales, reguladores y asociaciones profesionales. Entre ellos, de manera general:

- Principios de Gobierno Corporativo de OCDE.
- Códigos de buen gobierno de países de referencia de Europa y América.
- Guías de asociaciones profesionales y de institutos especializados en gobernanza, auditoría, riesgos y sostenibilidad.
- Documentos técnicos de organismos multilaterales con actividad en la región.

Este análisis permitió identificar prácticas consolidadas, tendencias emergentes y elementos adaptables al contexto organizacional uruguayo.

- Adaptación al marco institucional, regulatorio y cultural de Uruguay

Sobre la base del análisis comparado, se revisaron las prácticas vigentes en distintos tipos de organizaciones en Uruguay.

- Consulta con actores relevantes

El documento fue enriquecido mediante un proceso de consulta pública abierto y plural, que permitió recibir aportes de expertos, organizaciones, cámaras empresariales, académicos y profesionales vinculados a la gobernanza. Las sugerencias recibidas fueron analizadas por CUGO bajo criterios técnicos, alineación con buenas prácticas internacionales y pertinencia para el contexto local.

El resultado es un Código que integra estándares globales reconocidos con la experiencia y las necesidades de las organizaciones uruguayas, ofreciendo un marco claro, práctico y orientado a fortalecer la calidad de la gobernanza en todas sus dimensiones.

## Capítulo 2: Principios generales de buena gobernanza

El Código CUGO se fundamenta en principios esenciales que guían a las organizaciones hacia una gestión ética, transparente, inclusiva y sostenible. Estos principios proporcionan las bases necesarias para construir una cultura de gobernanza robusta, fortaleciendo la confianza y el valor para todas las partes interesadas.

### 2.1 Inclusión de partes interesadas

La buena gobernanza trasciende a los accionistas, reconociendo la importancia de todas las partes interesadas en la sostenibilidad y éxito de las organizaciones.

- Reconocimiento de partes interesadas: las organizaciones deben identificar y considerar las expectativas de sus partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, comunidades, reguladores y otros).
- Participación activa: fomentar mecanismos de diálogo y participación que permitan a las partes interesadas expresar inquietudes y contribuir a la toma de decisiones.
- Valor compartido: asegurar que las estrategias corporativas promuevan beneficios mutuos, equilibrando intereses económicos, sociales y ambientales.

### 2.2 Transparencia y divulgación de información

La transparencia y la comunicación efectiva son pilares fundamentales para fortalecer la confianza y la legitimidad de las organizaciones.

- Información relevante: divulgar información financiera y no financiera que sea clara, veraz y oportuna, incluyendo temas de sostenibilidad y gobernanza.
- Canales de comunicación abiertos: establecer mecanismos accesibles que permitan a las partes interesadas acceder a información relevante y recibir respuestas a sus consultas.
- Informe de gobierno y sostenibilidad: presentar informes periódicos que detallen las prácticas de gobernanza, los esfuerzos en sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 2.3 Ética y conducta empresarial

La ética es la base de toda organización responsable y sostenible. Las organizaciones deben operar con integridad, transparencia y en cumplimiento de la normativa vigente, promoviendo una cultura que oriente el comportamiento de todos sus integrantes hacia decisiones responsables y alineadas con los valores institucionales.

- Código de ética: cada organización debe contar con un código de ética formalmente aprobado, que defina los principios, valores y estándares de conducta que guían la actuación de directivos, empleados, asesores y colaboradores. Este código debe ser de conocimiento general, fácilmente accesible y actualizado periódicamente para responder a los cambios del entorno y los desafíos éticos emergentes.

- Políticas anticorrupción: adoptar políticas estrictas que prevengan y sancionen toda forma de corrupción, soborno, fraude o conducta indebida, tanto en el ámbito interno como en las relaciones con terceros. Estas políticas deben incorporar controles eficaces, canales de denuncia y acciones correctivas oportunas.
- Gestión de conflictos de intereses: la gestión proactiva de los conflictos de intereses es esencial para garantizar la objetividad e imparcialidad en las decisiones organizacionales. Las organizaciones deben establecer una política formal que contemple: la definición de conflictos reales, potenciales y aparentes, la declaración obligatoria de éstos por parte de los miembros del Directorio, comités y niveles ejecutivos, procedimientos para su análisis, tratamiento y resolución y reglas de abstención en decisiones donde haya un interés comprometido. La política debe promover la transparencia, revisarse periódicamente y comunicarse a todas las personas involucradas. Su aplicación efectiva refuerza la integridad de la organización y la confianza de las partes interesadas.
- Cultura ética: fomentar una cultura organizacional basada en principios éticos, donde los liderazgos actúen como referentes y se estimule el comportamiento responsable en todos los niveles. La ética debe integrarse en los procesos de toma de decisiones, en las estrategias de negocio y en la gestión de las relaciones internas y externas.

#### 2.4 Enfoque en sostenibilidad y resiliencia

La sostenibilidad y la capacidad de adaptación son fundamentales para garantizar el éxito a largo plazo de las organizaciones.

- Criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza): integrar aspectos ASG en las estrategias organizacionales, promoviendo un desarrollo económico y social equilibrado.
- Resiliencia organizacional: diseñar estrategias que permitan a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios regulatorios, tecnológicos o ambientales.
- Impacto positivo: promover prácticas sostenibles que reduzcan la huella ambiental y beneficien a las comunidades.

#### 2.5 Adaptabilidad y mejora continua

El Código CUGO reconoce que cada organización tiene características únicas y fomenta un enfoque flexible y progresivo.

- Personalización de prácticas: las organizaciones deben adaptar las recomendaciones del Código según su tamaño, sector y contexto operativo, manteniendo siempre el espíritu de los principios.
- Implementación gradual: facilitar la adopción progresiva de las mejores prácticas, permitiendo avances según los recursos y capacidades de cada organización.
- Evaluación y actualización: evaluar regularmente la efectividad de las prácticas de gobernanza e incorporar ajustes frente a cambios en el entorno regulatorio, económico y social.

## Capítulo 3: Derechos y participación de los accionistas y partes interesadas

El Código CUGO busca garantizar el respeto, la protección y la promoción de los derechos tanto de los accionistas como de otras partes interesadas. Reconoce que una adecuada participación, trato justo y acceso a información transparente son esenciales para mantener la confianza, fomentar el compromiso y construir un modelo de gobernanza sostenible e inclusivo.

### 3.1 Igualdad de trato y derechos de las partes interesadas

- Trato equitativo para todos los accionistas:
  - Las políticas de gobernanza deben garantizar que los accionistas sean tratados de manera justa, sin importar su nivel de participación en el capital social.
  - Se deben establecer mecanismos específicos para proteger los intereses de los accionistas minoritarios, evitando prácticas abusivas por parte de accionistas mayoritarios.
- Reconocimiento de los derechos de las partes interesadas: las organizaciones deben identificar y respetar los derechos legítimos de otras partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, comunidades, etc.), fomentando relaciones basadas en el valor compartido y el diálogo abierto.
- Protección contra conflictos de Intereses: garantizar que las decisiones estratégicas y operativas consideren un equilibrio entre los intereses de accionistas y actores relacionados, evitando conflictos que puedan perjudicar a alguna de las partes.

### 3.2 Participación y voto en las asambleas generales

- Facilitación de la participación activa:
  - Las organizaciones deben convocar asambleas generales con suficiente antelación, asegurando que todos los accionistas tengan acceso a la información necesaria para participar de manera informada.
  - Se recomienda el uso de herramientas tecnológicas (plataformas digitales, reuniones virtuales) para facilitar la participación de aquellos accionistas que no puedan asistir físicamente.
- Derecho al voto:
  - Los accionistas tienen el derecho a votar en decisiones fundamentales de la organización, incluyendo la elección de los miembros del Directorio y la aprobación de cambios estratégicos relevantes.
  - Los procedimientos de votación deben ser claros, transparentes y accesibles, garantizando la validez de los resultados y la comunicación efectiva de los mismos.

- Participación inclusiva en decisiones: las partes interesadas deben ser consultadas en decisiones estratégicas que puedan afectarles directamente, promoviendo un modelo participativo de gobernanza.

### 3.3 Acceso a información y transparencia

- Divulgación de información financiera y no financiera:
  - La organización debe garantizar el acceso a información financiera y estratégica relevante, incluyendo políticas de sostenibilidad, gestión de riesgos y resultados operativos.
  - Los reportes deben seguir estándares internacionales de contabilidad, auditoría y sostenibilidad.
- Mecanismos eficientes de comunicación:
  - Establecer canales efectivos para que accionistas y actores relacionados puedan acceder a información y formular preguntas.
  - Usar tecnologías modernas para mejorar la interacción y garantizar una comunicación fluida.
- Reportes de gobernanza y sostenibilidad: divulgar periódicamente los esfuerzos realizados en gobernanza, sostenibilidad y responsabilidad social, facilitando la evaluación de los avances y resultados obtenidos.

### 3.4 Política sobre distribución de resultados, reinversión y valor compartido

- Política clara y transparente sobre distribución o aplicación de resultados: definir y comunicar criterios claros para la distribución de dividendos, cuando corresponda, o sobre la aplicación y reinversión de excedentes en organizaciones sin fines de lucro, asegurando que los grupos de interés comprendan cómo se asignan los resultados de la organización.
- Equidad en la distribución: garantizar que los dividendos se distribuyan de manera justa, considerando tanto la necesidad de reinversión en el negocio como la compensación proporcional a la inversión de los accionistas.
- Promoción del valor compartido: incluir a las partes interesadas en la creación de valor sostenible, asegurando que los beneficios económicos se traduzcan en impactos positivos para la sociedad y el medio ambiente.

3.5 Protección de los accionistas minoritarios y partes interesadas

- Defensa de los derechos de los accionistas minoritarios:
  - Implementar medidas para evitar que los derechos de los accionistas minoritarios sean diluidos o excluidos de las decisiones importantes.
  - Permitir que los accionistas minoritarios presenten propuestas y participen activamente en los procesos de toma de decisiones.
- Garantía de acceso igualitario a información: asegurar que todos los accionistas, independientemente de su participación, reciban la misma información relevante para evaluar su inversión y tomar decisiones informadas.
- Transparencia en transacciones relacionadas: divulgar cualquier transacción significativa que involucre a partes relacionadas, garantizando que todas las acciones se realicen de manera justa y en beneficio de la organización y sus actores relacionados.

DISEÑO PRELIMINAR

## Capítulo 4: Directorio y su gobernanza

A efectos de este Código, el término "Directorio" se utiliza como referencia general al órgano colegiado responsable de la dirección estratégica, supervisión y toma de decisiones relevantes en las organizaciones. Dependiendo de la naturaleza jurídica, sector o tradición institucional de cada organización, dicho órgano puede denominarse también "Consejo Directivo", "Consejo de Administración", "Junta Directiva" u otra denominación equivalente. En todos los casos, las recomendaciones contenidas en este Código se aplican de forma indistinta a dicho órgano, cualquiera sea su denominación formal, siempre que cumpla funciones análogas.

### 4.1 Estructura y composición del Directorio

- Diversidad e inclusión:
  - El Directorio debe incluir miembros con una combinación equilibrada de habilidades, experiencias y perspectivas. Esto incluye diversidad en género, edad, antecedentes culturales, formación académica y experiencia profesional.
  - La inclusión de perfiles diversos promueve decisiones más informadas y evita la homogeneidad en el pensamiento estratégico.
- Tamaño y término de los miembros:
  - El tamaño del Directorio debe ser adecuado para permitir una toma de decisiones eficiente y efectiva, generalmente entre 3 y 7 miembros, según el tamaño y la complejidad de la organización.
  - Los mandatos deben ser limitados en el tiempo, con renovaciones sujetas a una evaluación continua del desempeño de cada miembro y del cuerpo en su conjunto.

### 4.2 Funciones y responsabilidades del Directorio

- Definición de estrategia y supervisión:
  - La elaboración de la estrategia es idealmente un proceso de co-creación, que en algunos casos es impulsado por el Directorio y en otros por el equipo gerencial. En todos los casos, el Directorio mantiene la responsabilidad final de analizar, aprobar y controlar la ejecución del plan estratégico, proponiendo los ajustes que considere necesarios para asegurar su alineación con los objetivos de largo plazo.
  - Debe supervisar la implementación de la estrategia mediante indicadores clave de desempeño (KPIs), fomentando una gestión basada en resultados.
- Control interno, gestión de riesgos y alineación estratégica:
  - Garantizar la existencia de sistemas de control interno y gestión de riesgos que permitan identificar, evaluar, gestionar y monitorear los riesgos financieros, operativos, estratégicos, tecnológicos, reputacionales y de sostenibilidad.
  - Incorporar la consideración de riesgos y oportunidades relevantes en la definición, aprobación y revisión de la estrategia organizacional, procurando una adecuada alineación entre objetivos, capacidad de ejecución, sostenibilidad y resiliencia.

- Revisar periódicamente la eficacia de las políticas de auditoría, cumplimiento y gestión de riesgos, así como su coherencia con las prioridades estratégicas de la organización.
- Responsabilidad fiduciaria y ética:
  - Actuar con diligencia, lealtad y honestidad, siempre en el mejor interés de la organización y sus partes interesadas.
  - Asegurar el cumplimiento de las normativas legales, estándares éticos y principios de gobernanza establecidos en el Código CUGO.
- Selección y evaluación del equipo ejecutivo:
  - El Directorio es responsable de la designación, evaluación y eventual remoción del principal ejecutivo de la organización (Gerente General, CEO o equivalente), asegurando que el proceso se base en criterios objetivos, de mérito, integridad y capacidad de liderazgo.
  - Debe definir claramente las funciones, objetivos y expectativas del cargo, así como establecer mecanismos formales y periódicos para su evaluación, alineados con el cumplimiento de la estrategia organizacional y los valores institucionales.
  - Asimismo, debe supervisar los planes de sucesión y el desarrollo del talento ejecutivo, velando por la continuidad del liderazgo y la sostenibilidad institucional.

#### 4.3 Selección y evaluación de los miembros del Directorio

- Proceso de selección:
  - La selección de los directores debe ser un proceso transparente, inclusivo y basado en méritos, asegurando que los candidatos posean las competencias necesarias para contribuir al éxito de la organización. Se recomienda que dicho proceso esté guiado por una matriz de competencias, que identifique los conocimientos, habilidades y experiencias que el Directorio necesita en su conjunto para cumplir eficazmente sus funciones. Esta matriz servirá como referencia para definir el perfil del o de los candidatos, de modo que se garantice una composición equilibrada y adecuada a las necesidades estratégicas de la organización.
  - Se recomienda fomentar la rotación periódica de miembros para renovar perspectivas, equilibrando la continuidad con la innovación.
- Evaluación del desempeño:
  - Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del Directorio, tanto individual como colectivo, para identificar áreas de mejora.
  - Incorporar evaluaciones independientes al menos cada tres años, utilizando expertos externos para garantizar objetividad y mejores prácticas.

- Responsabilidad civil para directores y principales ejecutivos (D&O): el Directorio debe considerar la contratación de seguros de ese tipo que brinden cobertura frente a reclamos derivados del ejercicio de sus funciones, siempre que hayan actuado con buena fe, lealtad y diligencia.

#### 4.4 Independencia y gestión de conflictos de intereses

- Miembros independientes:
  - Se recomienda incluir en el Directorio un número significativo de miembros independientes, sin vínculos personales, financieros ni profesionales que comprometan su objetividad.
  - Los miembros independientes deben desempeñar un papel clave en la supervisión de la gestión y en la protección de los intereses de accionistas minoritarios y partes interesadas.
  - Se recomienda realizar una revisión anual del carácter de independencia de los miembros del Directorio, con el fin de verificar que no hayan surgido hechos, relaciones o circunstancias que puedan comprometer su independencia. Mantener la independencia a lo largo del mandato requiere un monitoreo periódico, especialmente en el caso de directores cuya reelección se considere o cuyos mandatos sean prolongados. Esta revisión contribuye a preservar la imparcialidad del órgano de gobierno y alinea las prácticas de la organización con estándares internacionales.
- Gestión de conflictos de intereses:
  - Se recomienda establecer políticas claras para identificar, prevenir y gestionar conflictos de intereses, garantizando que las decisiones se tomen en el mejor interés de la organización.
  - Se recomienda requerir que los miembros del Directorio declaren cualquier conflicto real o potencial y se abstengan de participar en decisiones comprometidas por dichos conflictos.

#### 4.5 Capacitación y desarrollo de habilidades

- Inducción para nuevos miembros: proveer un programa de inducción que explique a los nuevos miembros su rol, responsabilidades y expectativas, asegurando una rápida integración y comprensión del contexto organizacional.
- Formación continua: promover el aprendizaje constante para que los directores se mantengan actualizados sobre tendencias de gobernanza, cambios regulatorios, mejores prácticas y desafíos emergentes, como sostenibilidad y tecnología.
- Identificación de necesidades de capacitación: evaluar regularmente las áreas de desarrollo de los directores y diseñar programas de formación específicos para fortalecer sus competencias.

#### 4.6 Transparencia y divulgación de información

- Procesos transparentes de nombramiento: garantizar que el proceso de selección y designación de los directores sea público y accesible, divulgando información relevante sobre la trayectoria y competencias de los candidatos.
- Comunicación de decisiones:
  - Divulgar de manera clara y oportuna las decisiones estratégicas y operativas del Directorio, salvo aquellas sujetas a confidencialidad por razones legales o comerciales.
  - Proveer un informe anual que detalle las actividades, decisiones y composición del Directorio, incluyendo aspectos de independencia y roles específicos.

#### 4.7 Distinción entre la función de dirección y la función de gestión

Se recomienda distinguir claramente entre la función de dirección, ejercida por el Directorio, y la función de gestión ejecutiva, ejercida por la Gerencia General y el equipo gerencial.

- El Directorio define el rumbo estratégico, supervisa la gestión, establece políticas, aprueba decisiones de alto impacto y vela por el cumplimiento de los valores y objetivos de la organización.
- La Gerencia es responsable de la ejecución de la estrategia, la administración cotidiana, la asignación de recursos y la conducción operativa de la organización.

En organizaciones de menor tamaño, o por razones operativas, una misma persona puede desempeñar temporalmente funciones de dirección y de gerencia. En estos casos, se recomienda que dicha persona distinga explícitamente ambos roles en su actuación, asegurando que cada función cumpla adecuadamente con sus responsabilidades y evitando la concentración inapropiada de poder o la falta de supervisión independiente.

## Capítulo 5: Comités especializados del Directorio

Los comités especializados son pilares fundamentales de la gobernanza organizacional, al permitir una supervisión más detallada y efectiva de áreas críticas. Estos comités apoyan al Directorio en la toma de decisiones estratégicas, fortaleciendo la transparencia, la sostenibilidad y la responsabilidad en la gestión organizacional. Este capítulo establece lineamientos claros para la creación, estructura y funcionamiento de estos comités.

### 5.1 Objetivos y beneficios de los comités especializados

- Apoyo a la toma de decisiones:
  - Facilitan un análisis detallado de temas estratégicos específicos, proporcionando recomendaciones basadas en conocimiento experto.
  - Permiten una gestión más eficiente del tiempo del Directorio, al garantizar que asuntos críticos reciban la atención necesaria.
- Responsabilidad y transparencia:
  - Promueven la responsabilidad colectiva e individual de sus miembros, asegurando que las decisiones se tomen con altos estándares éticos.
  - Incrementan la transparencia al definir roles, procesos y resultados que pueden ser auditados y supervisados.

### 5.2 Principales comités de asesoramiento

#### 5.2.1 Comité de auditoría

- Funciones principales:
  - Supervisar la calidad y razonabilidad de los estados financieros, asegurando su conformidad con estándares contables y normativos.
  - Monitorear la gestión de riesgos, la efectividad de los controles internos y los procesos de auditoría interna y externa.
  - Evaluar mecanismos para prevenir y detectar fraudes o irregularidades.
- Estructura e independencia:
  - El comité debe incluir una mayoría de miembros independientes para garantizar la objetividad en sus evaluaciones.
  - Es recomendable que el presidente del comité no sea el mismo que el presidente del Directorio.

#### 5.2.2 Comité de nombramientos y remuneraciones

- Funciones principales:
  - Identificar y evaluar candidatos para el Directorio y la alta gerencia, asegurando procesos basados en méritos, equidad y transparencia.
  - Diseñar políticas de remuneración que estén alineadas con los objetivos estratégicos y sostenibles de la organización.

- Estructura del comité:
  - Deberá incluir una mayoría de miembros independientes para evitar conflictos de interés en la toma de decisiones.
  - Las políticas de remuneración deben revisarse periódicamente para garantizar su relevancia y evitar incentivos que promuevan riesgos excesivos.

#### 5.2.3 Comité de riesgos y sostenibilidad

- Gestión de riesgos:
  - Supervisar la identificación, evaluación, priorización, monitoreo y tratamiento de riesgos estratégicos, operativos, financieros, tecnológicos, reputacionales y de sostenibilidad.
  - Analizar la forma en que dichos riesgos y las oportunidades asociadas pueden afectar la ejecución de la estrategia, la continuidad operativa, la resiliencia y la creación de valor de largo plazo.
  - Evaluar regularmente la efectividad de las políticas de gestión de riesgos y elevar recomendaciones al Directorio para fortalecer su integración en la toma de decisiones estratégicas.”
- Promoción de sostenibilidad:
  - Integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en la estrategia organizacional.
  - Asegurar que las prácticas de sostenibilidad estén alineadas con estándares internacionales y que se comuniquen de manera transparente a las partes interesadas.
  - Evaluar el impacto social y ambiental de las actividades organizacionales y promover iniciativas para maximizar beneficios y minimizar efectos negativos.

#### 5.2.4 Comité de tecnología, datos y ciberseguridad

- Cuando la naturaleza de sus operaciones o exposición al riesgo lo justifique. Este comité asesora al Directorio en la supervisión de temas estratégicos relacionados con la transformación digital, la gestión del dato, la ciberseguridad, la privacidad, la adopción responsable de la inteligencia artificial y otros aspectos tecnológicos críticos.

#### 5.2.5 Creación de otros comités especializados

- Flexibilidad y adaptación: las organizaciones pueden establecer comités adicionales según sus necesidades específicas, como comités de ética, tecnología y seguridad de la información, o gobernanza y cumplimiento.
- Mandatos claros: cada comité debe tener objetivos y roles bien definidos, junto con procedimientos transparentes para la toma de decisiones y la presentación de informes al Directorio.

### 5.3 Normas de funcionamiento de los comités

- Reuniones y reportes:
  - Los comités deben reunirse regularmente, al menos una vez por trimestre, y más frecuentemente si las circunstancias lo requieren.
  - Las actas de las reuniones deben ser documentadas de manera clara y los informes presentados al Directorio para su revisión y acción.
- Acceso a información y recursos:
  - Los comités deben tener acceso a toda la información relevante y contar con los recursos necesarios para realizar su labor de manera efectiva.
  - Podrán solicitar la opinión de expertos externos cuando sea necesario, para asegurar una evaluación precisa.
- Evaluación y mejora continua:
  - Cada comité debe someterse a evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y ajustar sus procedimientos.
  - Las revisiones externas y autoevaluaciones anuales son esenciales para garantizar su efectividad.

### 5.4 Transparencia y comunicación

- Divulgación de actividades: las actividades y decisiones relevantes de los comités deben ser comunicadas de manera transparente a los accionistas y otras partes interesadas, dentro del respeto a las políticas de confidencialidad.
- Coordinación con el Directorio:
  - Es crucial una comunicación constante y fluida entre los comités y el Directorio, para garantizar la alineación con la estrategia corporativa.
  - Los presidentes de los comités deben mantener un contacto regular con el presidente del Directorio para coordinar esfuerzos y prioridades estratégicas.

## Capítulo 6: Control y supervisión

Este capítulo establece un marco integrado para el control organizacional, la supervisión efectiva y la gestión de riesgos, entendido no solo como un componente de control, sino también como un apoyo a la toma de decisiones, la ejecución de la estrategia, la resiliencia y la sostenibilidad de la organización, alineado con estándares internacionales y buenas prácticas de gobernanza.

### 6.1 Principios generales de control y supervisión

El órgano de gobierno es responsable de implementar un sistema robusto que integre auditoría, gestión de riesgos y control interno, basado en los principios de independencia, proporcionalidad, enfoque de riesgo y mejora continua.

Dicho sistema debe contribuir no solo al control y aseguramiento, sino también a una mejor toma de decisiones, a la anticipación de escenarios y a la ejecución sostenible de la estrategia organizacional.

### 6.2 Gestión de riesgos

Las organizaciones deben contar con una política formal de gestión de riesgos que incluya:

- La identificación, evaluación, priorización, tratamiento y monitoreo de riesgos inherentes y residuales, así como de las oportunidades relevantes asociadas al contexto y a la estrategia de la organización.
- La integración de la gestión de riesgos en los procesos de planificación toma de decisiones, asignación de recursos y seguimiento de objetivos estratégicos.
- La definición de criterios de tolerancia o apetito de riesgo, de acuerdo con la naturaleza, propósito, capacidades y contexto de la organización.
- La asignación clara de responsabilidades en todos los niveles de la organización (órgano de gobierno, alta dirección, gestión y línea operativa).
- La información regular al órgano de gobierno sobre la evolución de los principales riesgos, su posible impacto en la estrategia y las acciones adoptadas para su gestión.

### 6.3 Control interno

- El sistema de control interno debe estar claramente definido, ser monitoreado y evaluado de forma periódica para asegurar su efectividad.
- Su diseño debe permitir la confiabilidad de la información, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo.

### 6.4 Auditoría interna

- Auditoría interna es una función independiente que brinda aseguramiento objetivo sobre gobernanza, gestión de riesgos y control interno, alineada con estándares internacionales.

- Debe reportar a un Comité de auditoría, contar con un plan anual fundamentado en riesgos, y tener acceso total a información y recursos necesarios.

#### 6.5 Auditoría externa

- La auditoría externa debe ser contratada con independencia, con rotación periódica de auditores o socios según sea prudente.
- El auditor externo debe informar directamente al Comité de auditoría, garantizando transparencia sobre alcance, salvedades y recomendaciones.
- Para fortalecer la independencia y objetividad de la auditoría externa, se recomienda establecer períodos de '*cooling-off*' que impidan que socios o personal clave de la firma auditora asuman funciones ejecutivas en la organización hasta transcurrido un plazo razonable.

#### 6.6 Comité de auditoría

- El Comité, ya mencionado en el numeral 5.2.1, debe estar compuesto mayoritariamente por miembros independientes, con experiencia en auditoría, finanzas y riesgos.
- Sus funciones incluyen supervisar auditorías interna y externa, vigilar el sistema de control interno y validar el plan y desempeño del sistema de gestión de riesgos.
- Puede recabar asesoramiento externo y debe rendir informes anuales al órgano de gobierno.

#### 6.7 Coordinación entre funciones de supervisión

- Es esencial contar con mecanismos de coordinación efectivos entre gestión de riesgos, control interno, auditoría interna y auditoría externa.
- Estas funciones deben compartir información y reportes al comité, preservando su independencia técnica.

#### 6.8 Evaluación y mejora del sistema de control

- El sistema de control y supervisión debe evaluarse periódicamente mediante indicadores de desempeño, comparaciones con estándares internacionales y retroalimentación continua.
- La revisión debe conducir a la actualización de políticas y procesos, promoviendo la resiliencia institucional.

## Capítulo 7: Transparencia y divulgación de información

La transparencia y la divulgación de información son pilares fundamentales de una gobernanza responsable y sostenible. Garantizar que la información relevante esté disponible y sea accesible para accionistas, inversores, partes interesadas y la sociedad en general es esencial para construir y mantener la confianza en las organizaciones. Este capítulo establece lineamientos para la divulgación clara, precisa y oportuna de información financiera, no financiera y relacionada con sostenibilidad.

### 7.1 Directrices de divulgación financiera y no financiera

- Divulgación financiera:
  - Las organizaciones deben publicar información financiera clara, completa y conforme a estándares internacionales, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
  - Los estados financieros deben ser auditados por entidades externas independientes para garantizar su exactitud y credibilidad.
- Divulgación no financiera:
  - Además de la información financiera, las organizaciones deben divulgar información sobre su gobernanza, sostenibilidad y políticas sociales y ambientales, alineada con estándares internacionales.
  - La divulgación debe incluir estrategias, riesgos y resultados en materia ambiental, social y de gobernanza (ASG), así como el impacto en las comunidades y el medio ambiente.

### 7.2 Comunicación con inversores y partes interesadas

- Política de comunicación transparente:
  - La organización debe mantener una política clara y accesible de comunicación con accionistas, inversores y partes interesadas, asegurando que reciban información actualizada y relevante sobre sus actividades y desempeño. Se recomienda someter la información no financiera relevante a procesos de verificación independiente, con el fin de fortalecer su credibilidad, fiabilidad y comparabilidad.
  - La comunicación y divulgación constituyen un instrumento central de rendición de cuentas, permitiendo a los grupos de interés evaluar compromisos, desempeño e impacto.
  - Deben emplearse múltiples canales de comunicación, como informes anuales, reuniones virtuales, plataformas digitales y comunicados de prensa, para llegar a una audiencia amplia y diversa.
- Accesibilidad de la información:
  - La información clave debe estar disponible en el sitio web de la organización y otras plataformas digitales, presentada de manera clara y comprensible.
  - Evitar el uso de lenguaje técnico excesivo para garantizar que los diversos grupos de interés puedan entender la información divulgada.

### 7.3 Informe anual de gobernanza y sostenibilidad

- Contenido del informe:
  - Incluir información sobre la estructura de gobernanza, las prácticas adoptadas, los sistemas de control interno, la gestión de riesgos y los resultados en sostenibilidad.
- Aprobación y disponibilidad:
  - El informe debe ser revisado y aprobado por el Directorio para garantizar su precisión y validez.
  - Debe estar disponible para todos los accionistas antes de la asamblea general anual, facilitando la toma de decisiones informadas.

### 7.4 Política de comunicación y relaciones con los medios

- Relaciones con los medios de comunicación:
  - Establecer los mecanismos para transmitir información en nombre de la organización, asegurando coherencia y alineación con la estrategia corporativa.
  - Las declaraciones públicas deben reflejar fielmente la información divulgada previamente a los inversores y otras partes interesadas.
- Gestión de información sensible:
  - Establecer procedimientos claros para manejar información confidencial, asegurando que solo se divulgue cuando sea estrictamente necesario y en conformidad con normativas de mercado.
  - Proteger la información que pueda influir significativamente en la percepción pública o el valor de las acciones.
- La comunicación ASG debe ser veraz, equilibrada, diferenciada por grupos de interés y evitar toda forma de "washing". Las organizaciones deben contar con lineamientos de comunicación de crisis y mecanismos que aseguren integridad, consistencia y trazabilidad de la información.

### 7.5 Prácticas de transparencia en transacciones con partes relacionadas

- Revelación de transacciones: divulgar todas las transacciones significativas con partes relacionadas, detallando su naturaleza, términos y condiciones, así como su impacto en la situación financiera y la sostenibilidad de la organización.
- Gestión de conflictos de intereses:
  - Implementar políticas claras para prevenir y gestionar conflictos de intereses.
  - Exigir que miembros del Directorio y la gerencia declaren cualquier interés personal en transacciones con partes relacionadas y se abstengan de participar en decisiones afectadas por dichos intereses.

## 7.6 Evaluación y mejora continua de la transparencia

- Retroalimentación de grupos de intereses:
  - Promover la participación de los grupos de intereses mediante encuestas, reuniones y otras herramientas para evaluar la claridad y efectividad de la comunicación.
  - Usar esta retroalimentación para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de comunicación según las necesidades de los interesados.
  
- Revisión periódica:
  - Realizar evaluaciones anuales de las políticas de comunicación y divulgación para asegurar su alineación con las mejores prácticas internacionales.
  - Incorporar ajustes necesarios para fortalecer la confianza y credibilidad de la organización.

DISEÑO PRELIMINAR

## Capítulo 8: Ética Empresarial y conducta profesional

La ética organizacional y la conducta profesional son pilares fundamentales de una gobernanza sólida. Un marco ético robusto no solo previene conflictos y malas prácticas, sino que fomenta una cultura institucional basada en la integridad, la transparencia y la responsabilidad hacia todas las partes interesadas.

### 8.1 Código de ética corporativa

- Cada organización debe establecer un código de ética que defina claramente los valores, principios y estándares de conducta esperados de directivos, empleados y socios estratégicos.
- Este código debe reflejar un compromiso con la integridad, la equidad, la sostenibilidad y el respeto por los derechos humanos.
- Debe ser difundido de manera accesible y comprensible, incluyendo su integración en procesos de inducción y formación continua. Se recomienda la difusión pública del mismo.

### 8.2 Prevención de prácticas corruptas y conflictos de intereses

- Las organizaciones deben implementar políticas estrictas para prevenir el soborno, la corrupción, el fraude y otros comportamientos indebidos en todas sus relaciones internas y externas.
- Estas políticas deben contemplar canales seguros de denuncia y protección para quienes informen sobre irregularidades.
- Los conflictos de intereses deben ser identificados, gestionados y divulgados adecuadamente, con mecanismos de abstención en decisiones comprometidas.

### 8.3 Promoción de una cultura ética

- Fomentar una cultura institucional que incorpore la ética como eje transversal en todas las decisiones y relaciones.
- Los liderazgos deben actuar como referentes de conducta, promoviendo la coherencia entre el discurso ético y la práctica organizacional.
- La ética debe estar integrada en las políticas, procesos y evaluaciones de desempeño.

### 8.4 Mecanismos de denuncia y protección a los informantes

- Establecer canales de denuncia confidenciales, accesibles y eficaces, que permitan reportar infracciones éticas sin temor a represalias.
- Garantizar que las denuncias sean investigadas con imparcialidad y que quienes actúen de buena fe cuenten con protección efectiva frente a eventuales consecuencias negativas.

#### 8.5 Principios éticos y sostenibilidad organizacional

- Compromiso ético público: la organización debe declarar públicamente su adhesión a principios éticos fundamentales, incluyendo el respeto por los derechos humanos, la equidad, la integridad y la sostenibilidad en sus dimensiones social, ambiental y organizacional.
- Integración ética de la sostenibilidad:
  - Incluir la sostenibilidad como un componente ético de la estrategia organizacional, asegurando que las decisiones consideren su impacto a largo plazo sobre las personas, el entorno y la comunidad.
  - Promover iniciativas que fortalezcan el vínculo con el entorno social y ambiental, alineadas con los valores institucionales, y que contribuyan al bienestar colectivo en coherencia con los principios éticos adoptados.

#### 8.6 Evaluación y mejora continua de las políticas éticas

- Las políticas éticas deben ser revisadas periódicamente para asegurar su vigencia frente a cambios normativos, sociales y organizacionales.
- Se recomienda implementar un sistema de monitoreo del cumplimiento ético, incorporando auditorías internas y/o externas.
- Si existe un comité de ética, debe liderar el seguimiento del código de ética, gestionar denuncias y proponer mejoras.

DISEÑO PRELIMINAR

## Capítulo 9: Sostenibilidad en la estrategia y gobernanza organizacional

La sostenibilidad se ha consolidado como un pilar estratégico para la buena gobernanza. No se trata únicamente de mitigar impactos, sino de incorporar una visión de largo plazo en la toma de decisiones, alineando los intereses organizacionales con el entorno social, económico y ambiental. Este enfoque fortalece la legitimidad institucional, la resiliencia y la creación de valor integral para todas las partes interesadas. La sostenibilidad debe integrarse de forma estructural al modelo de gobierno, orientando la definición de objetivos estratégicos, metas medibles y planes de acción.

### 9.1 Enfoque estratégico de sostenibilidad

- Las organizaciones deben integrar la sostenibilidad como un componente transversal en su estrategia, sus operaciones y su cultura organizacional.
- La sostenibilidad no se aborda como un proyecto aislado, sino como un principio orientador del modelo de gestión, vinculado a la misión, visión y propósito institucional.

### 9.2 Gobernanza de la sostenibilidad

- El Directorio es responsable de definir e incorporar objetivos de sostenibilidad en la planificación estratégica, evaluando riesgos y oportunidades derivados de factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).
- Se recomienda establecer una política formal de sostenibilidad que oriente la toma de decisiones, defina metas medibles y promueva la transparencia hacia las partes interesadas.

### 9.3 Integración de factores ASG

- Las organizaciones deben considerar sistemáticamente los factores ASG en sus procesos clave: gestión de riesgos, evaluación de desempeño, inversiones, compras y relaciones contractuales.
- La identificación de impactos significativos y la gestión proactiva de estos factores deben formar parte de los mecanismos de control interno y rendición de cuentas.

### 9.4 Información y métricas de sostenibilidad

Se recomienda que la organización:

- Desarrolle y mantenga un sistema de indicadores alineado con marcos reconocidos internacionalmente (por ejemplo, GRI, SASB, ISSB, TCFD).
- Defina y divulgue información relevante sobre su desempeño económico, social y ambiental, garantizando trazabilidad, consistencia y comparabilidad en el tiempo.
- Realice una evaluación de materialidad para identificar los temas prioritarios, documentando la metodología, las fuentes consultadas y la revisión periódica del proceso.

- Aplique, cuando corresponda, el principio de doble materialidad —financiera e impactos— para la selección y reporte de indicadores ASG.

#### 9.5 Cultura organizacional y sostenibilidad

- La sostenibilidad debe formar parte de la cultura institucional, promoviendo conductas responsables en todos los niveles de la organización.
- El liderazgo debe actuar como referente en este ámbito, asegurando que los valores de sostenibilidad se reflejen en la conducta interna y en la interacción con el entorno.

#### 9.6 Evaluación y mejora continua

- La política de sostenibilidad y su implementación deben ser evaluadas periódicamente por el Directorio o el comité correspondiente, incorporando retroalimentación interna y externa.
- Las revisiones deben dar lugar a ajustes, nuevas metas o medidas correctivas, fortaleciendo así un ciclo de mejora continua y adaptación al entorno cambiante.

DISEÑO PRELIMINAR

## Capítulo 10: Evaluación y mejora continua de la gobernanza

La evaluación y la mejora continua son esenciales para garantizar que el gobierno sea eficaz, relevante y alineado con los desafíos actuales y futuros. Este capítulo establece lineamientos para realizar evaluaciones periódicas y promover mejoras constantes, asegurando que las prácticas de gobernanza se adapten a un entorno dinámico y en evolución.

### 10.1 Importancia de la evaluación de la gobernanza

- Evaluación sistemática y objetiva:
  - Las organizaciones deben llevar a cabo evaluaciones regulares de sus prácticas de gobernanza para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
  - Este proceso debe ser estructurado, basado en criterios objetivos y enfocado en medir la alineación con los objetivos estratégicos y los principios ASG.
- Adaptación a cambios regulatorios y del entorno:
  - Las evaluaciones deben considerar cambios regulatorios, tendencias del mercado y expectativas de las partes interesadas.
  - Las políticas de gobernanza deben ser flexibles para adaptarse a nuevas realidades sin comprometer la transparencia ni la sostenibilidad.

### 10.2 Autoevaluación del desempeño del Directorio y sus comités

- Evaluación del Directorio:
  - Realizar evaluaciones anuales que analicen la efectividad de las decisiones estratégicas y el desempeño individual y colectivo de los miembros del Directorio.
  - Considerar aspectos como la diversidad, la composición y las competencias necesarias para enfrentar desafíos futuros.
- Evaluación de los comités especializados:
  - Cada comité (auditoría, nombramientos y remuneraciones, riesgos y sostenibilidad, entre otros) debe realizar evaluaciones regulares de su desempeño y la calidad de sus recomendaciones.
  - Las evaluaciones deben medir el cumplimiento de responsabilidades, la participación activa de los miembros y el impacto de sus decisiones.

### 10.3 Evaluaciones independientes de la gobernanza

- Perspectiva externa e imparcial:
  - Contratar consultores externos para realizar evaluaciones independientes al menos cada tres años, ofreciendo una perspectiva objetiva y recomendaciones imparciales.
  - Estas evaluaciones permiten identificar áreas ciegas y garantizar que las prácticas estén alineadas con estándares internacionales.

- Transparencia en los resultados:
  - Comunicar los resultados de las evaluaciones internas y externas a accionistas y otras partes interesadas, destacando áreas de mejora y las acciones previstas para abordarlas.
  - Este enfoque refuerza la confianza de los actores relacionados y demuestra el compromiso con la rendición de cuentas.

#### 10.4 Plan de acción para la mejora continua

- Desarrollo del plan:
  - Tras cada evaluación, elaborar un plan de mejora detallado que establezca metas claras, plazos definidos y responsabilidades asignadas.
  - Este plan debe priorizar iniciativas que fortalezcan la transparencia, la sostenibilidad y la eficiencia en la toma de decisiones.
- Monitoreo del progreso:
  - Revisar periódicamente los avances del plan y realizar ajustes si las medidas implementadas no generan los resultados esperados.
  - El Directorio y los comités especializados deben supervisar el progreso y garantizar la implementación efectiva de las acciones correctivas.

#### 10.5 Mejora continua y alineación con estándares internacionales

- Comparación con mejores prácticas internacionales:
  - Comparar regularmente las prácticas de gobernanza con estándares globales como los principios de la OCDE y los códigos reconocidos a nivel internacional.
  - Esta práctica permite adoptar enfoques innovadores y mantenerse competitivo en un entorno globalizado.
- Innovación en la gobernanza:
  - Fomentar una cultura de innovación en la gobernanza, explorando nuevas tecnologías, herramientas y metodologías que fortalezcan la supervisión y la rendición de cuentas.
  - Incorporar sistemas digitales para facilitar el seguimiento, la evaluación y la implementación de mejoras.

## Capítulo 11: Implementación del Código CUGO y seguimiento

La implementación efectiva del Código CUGO y su seguimiento son fundamentales para traducir las recomendaciones del código en prácticas concretas que mejoren la gestión organizacional. Este capítulo establece las estrategias para la adopción gradual del Código CUGO, el monitoreo de su cumplimiento y las acciones para fomentar una cultura de autorregulación y mejora continua.

### 11.1 Estrategias para la adopción gradual del Código

Las organizaciones deberían realizar una evaluación inicial de sus prácticas de gobernanza para identificar fortalezas, brechas y prioridades de mejora. Sobre esa base, se recomienda definir una hoja de ruta para la implementación progresiva del Código CUGO, contemplando etapas, responsables, plazos y mecanismos de seguimiento. La adopción del Código debe procurar una aplicación efectiva y proporcional a la realidad de cada organización, evitando enfoques meramente formales. Asimismo, se recomienda revisar periódicamente el grado de implementación alcanzado, a fin de actualizar prioridades y fortalecer un proceso de mejora continua.

### 11.2 Reporte de cumplimiento: contenido y divulgación

- Elaboración del reporte:
  - Las organizaciones deben preparar un informe anual que detalle las prácticas adoptadas, su alineación con el Código CUGO.
  - El reporte debe incluir evaluaciones objetivas de avances, áreas de mejora y planes para su corrección.
- Divulgación y transparencia:
  - Publicar el reporte para accionistas y partes interesadas, destacando los beneficios tangibles de las prácticas implementadas.
  - Asegurar que la información sea clara y comprensible, promoviendo la rendición de cuentas y fortaleciendo la confianza en la organización.

### 11.3 Fomento de la autorregulación y la colaboración sectorial

- Promoción de mejores prácticas:
  - Colaborar con asociaciones sectoriales y redes de gobernanza para compartir experiencias, identificar tendencias y promover la adopción de las mejores prácticas del Código CUGO.
  - Participar en foros y eventos que fortalezcan el intercambio de conocimientos y fomenten el aprendizaje continuo.

- Capacitación y sensibilización:
  - Desarrollar programas de formación interna para líderes, empleados y partes interesadas sobre los principios del Código CUGO y su aplicación en el contexto organizacional.
  - Estas iniciativas deben destacar la importancia de la ética, la transparencia y la responsabilidad en la gobernanza.

#### 11.4 Monitoreo y mejora continua del proceso de implementación

- Seguimiento del progreso:
  - Implementar sistemas de monitoreo que permitan medir el avance de la implementación del Código CUGO mediante indicadores clave de desempeño.
  - Presentar informes periódicos al Directorio sobre el estado del proceso, identificando desafíos y proponiendo ajustes cuando sea necesario.
- Revisión periódica del proceso:
  - Revisar regularmente las estrategias de implementación para adaptarlas a los cambios del entorno operativo y las necesidades organizacionales.
  - Adoptar un enfoque de mejora continua para mantener la relevancia y efectividad del Código CUGO.

DISEÑO PRELIMINAR

## Capítulo 12: Glosario de términos

### **Accionistas:**

Personas físicas o jurídicas que poseen acciones de una organización, otorgándoles derechos económicos y políticos, incluyendo el voto en las asambleas generales.

### **ASG (ambientales, sociales y de gobernanza):**

Conjunto de criterios utilizados para evaluar el desempeño sostenible y ético de una organización en sus dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza.

### **Autoevaluación:**

Proceso interno mediante el cual una organización o uno de sus órganos evalúa su desempeño y cumplimiento de funciones, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

### **Buenas prácticas de gobernanza:**

Conjunto de principios, procesos y estructuras que promueven la transparencia, la ética, la rendición de cuentas y la sostenibilidad en la dirección de una organización.

### **Código de ética:**

Documento que establece los valores, principios y normas de conducta que deben guiar el comportamiento de los integrantes de una organización.

### **Comités especializados:**

Órganos auxiliares del Directorio que se encargan de analizar, supervisar o proponer decisiones en materias específicas como auditoría, riesgos, remuneraciones o sostenibilidad.

### **Conflicto de intereses:**

Situación en la que un interés personal real, potencial o aparente puede influir —o parecer que influye— en el desempeño imparcial y objetivo de los deberes y responsabilidades de una persona en la organización. La gestión adecuada de los conflictos de intereses incluye no solo prevenir que se materialicen, sino también evitar situaciones que puedan generar dudas razonables sobre la integridad o imparcialidad en la toma de decisiones.

### **Control interno:**

Conjunto de procesos diseñados para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos organizacionales, incluyendo la confiabilidad de la información, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa.

### **Director o miembro del Directorio:**

Persona designada para formar parte del órgano colegiado responsable de la dirección estratégica y supervisión de la organización.

**Gobernanza de las organizaciones:**

Sistema mediante el cual se dirige y controla una organización, definiendo responsabilidades, estructuras y mecanismos que promueven la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia.

**Informe anual de gobernanza y sostenibilidad:**

Documento que comunica de forma estructurada y periódica el desempeño de la organización en materia de gobernanza, sostenibilidad y responsabilidad social.

**Partes interesadas:**

Personas o grupos que pueden verse afectados por las actividades de una organización o que pueden influir en su capacidad de alcanzar sus objetivos.

**Riesgo organizacional:**

Posibilidad de que un evento afecte negativamente el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Incluye riesgos financieros, operativos, regulatorios, ambientales, tecnológicos, entre otros.

**Sostenibilidad:**

Capacidad de la organización para operar equilibrando el desempeño económico, la gestión social medible —incluyendo condiciones laborales seguras, desarrollo de talento, diversidad e inclusión y contribución comunitaria— y la protección del medio ambiente, garantizando su viabilidad a largo plazo.

**Transparencia:**

Principio que implica la divulgación clara, completa y oportuna de la información relevante para la toma de decisiones por parte de accionistas, partes interesadas y la sociedad.

*(c) 2026 Círculo Uruguayo para la mejor Gobernanza de las Organizaciones - CUGO. Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin autorización expresa. Este documento es propiedad del Círculo Uruguayo para la mejor Gobernanza de las Organizaciones - CUGO y se encuentra protegido por la normativa uruguaya de propiedad intelectual.*