



Governance officer





Governance officer



Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales en el mundo en gobierno corporativo. Su objetivo es generar y diseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo con el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, a una mejor sociedad.

Junta Directiva

Presidente

Gabriela Baumgart

Vicepresidentes

Leonardo Pereira

Leonardo Wengrover

Miembros de la junta

Alberto Messano

Cristina Lucia Duarte Pinho

Deborah Patricia Wright

Eduardo Shakir Carone

João Laudo de Camargo

Sergio Ephim Mindlin

Alta Dirección

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Márcia Aguiar

Reginaldo Ricioli

Valeria Café

Créditos

Esta publicación fue desarrollada por un grupo de trabajo (GT) compuesto por miembros del equipo del IBGC y de su Comisión sobre *Governance officers*. El GT compuesto por: Gisélia Silva (coordinadora del GT); Aline Barbosa; Anamaria Pugedo Frade Barros; Annibal Ribeiro Lima Neto; Camila Cristina da Silva; Fernando Batista Krauss; Giovana Mauri Lupo; Jose Eduardo dos Santos Iniesta Castilho; Livia de Paula Freitas; William Barros Albuquerque de Melo.

Agradecimientos

A los participantes de la audiencia restringida que contribuyeron al perfeccionamiento de la publicación: Ana Karina Bortoni Dias, Ana Paula Chagas, Gabriela Blanchet, Luiz Gustavo Gouvea, Maria Elena Cardoso Figueira, Oscar Boronat, Verónica Tapia e Rodrigo Pecchiaie.

Adriana Adler, André Antunes Soares de Camargo, Antonio Francisco Maciel, Artur Carlos das Neves, Augusto Cruz, Daniel Lara, Daniele Costa e Silva, Danilo Renato Tucciarelli, Elisete de Souza Ramão Paz, Emerson Siécola, Ézio Oliveira Júnior, Hans Anwender, Henrique César Pires de Oliveira, Honorato Antunes Augusto da Silva, Isaac Galdino de Oliveira, Israel Aron Zylberman, João Paulo Rossi Júlio, Jocenein Pianheri Traldi, Jonas de Oliveira, Jorge Corrêa Naves, Jorge R. Manoel, José Luiz Munhós, José Maria Rabelo, Jucemar José Imperatori, Juliana Turchetto Pimentel, Karen de Paula Lopes, Luana Machado Caetano, Lucia Maria Teixeira Ferreira, Mara Behlau, Marcela Cabral de Farias, Marcos Felipe Magalhães, Mariela Klee, Marisa Barbara, Michael Breslin, Michele de Oliveira Endler Virgilio, Paolo Chirizzi, Paulo A. Baraldi, Pedro Simões, Rainer Lutke, Renan Perondi, Rodrigo Nunes Gurgel, Susana Jabra, Teruo Murakoshi, Thomas Brull, Vantuir D'Almeida, Vergilio Emilio Floriani Jr., Vitor Vallim Tupper, Walther Krause, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP, Cordeiro de Almeida Advogados Associados - AACT, High Compliance, Mobile Holding LTDA, PREVI – Gerência de Participações Mobiliárias e Governança Corporativa e Sett Consultoria Empresarial LTDA., por sus contribuciones a lo largo del proceso de audiencia pública.

A los miembros de la Comisión sobre *Governance Officers* por sus valiosas discusiones sobre el tema.

Producción

Redacción: Camila Cristina da Silva, Juliana Caldas, Giselia Silva; ; **elaboración de textos:** Juliana Caldas; **Corrección de estilo y pruebas:** Camila Cristina da Silva, Juliana Caldas; **Supervisión de identidad visual:** Diogo Siqueira; **Diseño gráfico, diagramación y portada:** Kato Editorial; **Imagen de portada:** Shutterstock.

Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

159g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC
Governance Officer / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC ;
traducido por José Marcos Brito dos Santos. – São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa - IBGC, 2022.
29 p. ; 18cm x 25,5cm.
Incluye bibliografía e índice.
ISBN: 978-65-86366-65-5
1. Gobierno corporativo. 2. *Governance Officer*. I. Santos, José Marcos Brito dos. II. Título.

2022-1466

CDD 658.4
CDU 658.114

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

Índice para el catálogo sistemático:

1. Gobierno corporativo 658.4
2. Gobierno corporativo 658.114

Índice

1. Introducción	6	4. La Función del Governance Officer	17
2. El sistema de gobierno corporativo	8	4.1 Responsabilidades y atribuciones del profesional que ejerce la función de <i>governance officer</i>	18
2.1 Los elementos del sistema de gobierno	8	4.2 Perfil del profesional en el ejercicio la función de <i>governance officer</i>	25
2.1.1 La integración entre los elementos del sistema de gobierno corporativo	9	4.3 Evaluación del <i>governance officer</i> ..	26
3. El área de gobierno en las organizaciones	13	Consideraciones finales	28
3.1 Importancia del área del gobierno ...	13	Referencias bibliográficas	29
3.2 Creación del área de gobierno	14		

1. Introducción

La publicación *Governance Officer* tiene como objetivo presentar las mejores prácticas nacionales e internacionales sobre la función de *governance officer*, que es ejercido por el ejecutivo responsable de estructurar y liderar el área de gobierno, y su contribución a la eficacia del sistema de gobierno corporativo.

En las últimas cuatro décadas, factores como el aumento significativo de la regulación, el activismo de inversionistas y formadores de opinión, así como la demanda de la sociedad por una mayor transparencia y ética en las organizaciones, se han reflejado en los sistemas de gobierno en todo el mundo.

Los temas de gobierno corporativo, incluida la gestión de riesgos, la protección y privacidad de datos, la seguridad de la información y *compliance* –, se convirtieron en el foco de atención dirigido por los *stakeholders* en la sostenibilidad empresarial.

Sin embargo, tal complejidad demanda mucho más que el cumplimiento de leyes, reglamentos y normas, exigiendo la construcción y promoción permanente de una cultura de buenas prácticas de gobierno.

Cada organización, sin embargo, adopta prácticas acordes a sus características y a la madurez de su sistema de gobierno y, por lo tanto, la definición del cargo del ejecutivo responsable del área de gobierno dependerá de sus necesidades específicas y de la demanda de sus *stakeholders*.

No existía en Brasil una función similar al de *company secretary* ou *corporate secretary* – que abarca las dimensiones de acción operativa, relacional y estratégica y se encuentra en países donde el área de gobernanza es reconocida desde hace más tiempo.

Sin embargo, en la última década, el desempeño del área de gobierno se volvió más reconocido en Brasil, que también comenzó a formalizar una posición más integral para este profesional en las organizaciones, lo que generó dudas sobre la denominación utilizada para referirse a esta función dentro de las organizaciones brasileñas. A través de una comisión temática, el IBGC lideró un trabajo para definir una nomenclatura adecuada para esta función, que culminó con el término “*governance officer*”, que, en el contexto del país, refleja mejor la posición del responsable de *governance officer*. Cabe señalar que el término oficial de gobierno se refiere a una función y no al nombre del cargo de este profesional.

Bajo el liderazgo del ejecutivo que ejerce el rol de *governance officer*, corresponde al área de gobierno corporativo implementar, administrar y mejorar la “arquitectura” del ecosistema de gobierno, proporcionando, a través de los procesos adoptados, un alineamiento entre las diversas áreas de la organización.

Este documento pretende divulgar las mejores prácticas para los sistemas de gobierno y no pretende prescribir

una fórmula única. Cada organización, en función de sus características específicas, puede identificar y adoptar aquellas prácticas que mejor se adapten a la ejecución de su estrategia.

El texto se divide en tres capítulos: (i) El sistema de gobierno corporativo; (ii) El área de gobierno corporativo; (iii) El rol del *governance officer*.

Brevemente, se discute la importancia de una adecuada estructura y perfil de liderazgo en el área de gobierno para la sustentabilidad empresarial.

A lo largo del documento hay pasajes que destacan las actividades relacionadas con la asamblea general de accionistas, las particularidades del área de gobierno en las empresas familiares, las actas de asambleas y la evaluación del profesional que desempeña la función de *governance officer*. El énfasis en estos cuatro tópicos, desde la perspectiva del tema central de este documento, pretende proporcionar una reflexión sobre temas que pueden no ser puntos de atención para los agentes y órganos de gobierno, aunque tienen el potencial de representar prácticas diferenciadas que agregan valor al sistema de gobierno.

2. El sistema de gobierno corporativo

El contexto y estructura del sistema de gobierno corporativo presentado en el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de IBGC¹ funciona como un gran marco, a partir del cual cada organización estructura su modelo de gobierno para lograr sus propósitos y objetivos estratégicos.

El sistema de gobierno corporativo debe permitir conciliar los atributos de legalidad, eficiencia e integridad, para inspirar la legitimidad y confiabilidad de los procesos de toma de decisiones, protegiendo así la reputación de la organización.

Para eso, el sistema considera los diversos capitales - financiero, humano, intelectual, social y relacional, natural y manufacturado - y asegura que los principios de gobierno orienten e integren la cultura, los recursos

1. Para obtener más información, consulte el Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição, del IBGC.

y las prácticas de la organización a su propósito, con beneficios para el conjunto de la sociedad.

Las prácticas de gobierno deben permear todos los niveles de la estructura de la organización (estratégico, operativo y de control) y, desde una perspectiva sistémica, los elementos que integran el sistema de gobierno corporativo que se analizan a continuación constituyen materia prima para el ejercicio del rol de *governance officer*.

2.1 Los elementos del sistema de gobierno

Los elementos del sistema de gobierno corporativo son: el entorno regulatorio en el que opera la organización; los agentes y órganos de gobierno; Documentos corporativos; y las herramientas de gobierno.

El entorno regulatorio en el que se encuentra la organización es de

carácter obligatorio, cuando se trata de legislación aplicable y regulación sectorial y/o del mercado de capitales, o de carácter voluntario, en el caso de apego a la autorregulación, a las mejores prácticas de gobierno y la propia cultura organizacional.

Los agentes y órganos de gobierno (junta directiva, consejo consultivo y consejo fiscal; auditoría interna; comités consultivos; directorio ejecutivo; área de gobierno) están relacionados, de conformidad con las disposiciones contenidas en el entorno normativo en el que se encuentran y en los documentos corporativos.

Son los documentos corporativos que detallan el funcionamiento y las relaciones de la organización, tales como el pacto de accionistas o socios, los estatutos o acuerdos de sociedad, los reglamentos internos de los órganos de gobierno, las políticas corporativas, las normas y las competencias internas.

Los instrumentos de gobierno, como el calendario anual, agendas temáticas y de reuniones, evaluaciones del consejo, directores y comités, propuestas de deliberaciones, actas las reuniones, el portal de gobierno, entre otros, a su vez, son procesos o medios para la materialización de los principios de gobierno.

2.1.1 La integración entre los elementos del sistema de gobierno corporativo

El sistema de gobierno corporativo, como se ha visto en el punto anterior, se compone de un conjunto de elementos a partir de los cuales las organizaciones definen su modelo de gobierno.

La selección entre los elementos se fundamenta en las características específicas de cada organización, y corresponde a todos los agentes y organismos, según sus competencias, ser responsables de la eficacia de este modelo.

La implantación, seguimiento y actualización del modelo de gobierno implica la integración de todos los agentes y órganos, así como la adopción de herramientas que optimicen su funcionamiento y la toma de decisiones.

El entorno regulatorio actual y el mayor protagonismo de los *stakeholders* constituyeron un escenario a partir del cual las organizaciones, o al menos una gran parte de ellas, alrededor del mundo, identificaron la necesidad de crear estructuras y asignar responsabilidades relacionadas con el gobierno corporativo, la gestión de riesgos y los controles internos, y *compliance* a profesionales específicos.

La función de *governance officer* es responsable de liderar el área de

gobierno, que es uno de los elementos del sistema de gobierno corporativo tratado en esta publicación.

Cabe mencionar que la constitución del área de gobierno no implica la centralización de todos los temas relacionados con las prácticas de buen gobierno en una sola área o en un solo profesional, ya que los principios

de gobierno permean a toda la organización.

El área de gobierno es, por lo tanto, responsable de la integración permanente entre todos los elementos del sistema de gobierno, extrayendo así beneficios tangibles para la organización y actuando proactivamente para mejorarla.

Quadro 1. La participación del área de gobierno y el desempeño del *governance officer* en las asambleas generales

Desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial, la asamblea general de accionistas es un evento corporativo de gran importancia para la organización y para el cual todos los elementos del sistema de gobierno confluyen para la calidad de la decisión.

Cada asamblea se desarrolla en tres etapas – antes, durante y después – y, en cada una de ellas, la observancia de los procesos de gobierno sustenta el logro de sus objetivos; en caso contrario, las desviaciones o defectos no considerados podrán dar lugar a su cancelación.

En Brasil, no existe disposición legal o reglamentaria que defina el ámbito de actuación del área de gobierno, liderada por el profesional que ejerce la función de *governance officer* en la organización de la reunión.

Algunas organizaciones, en la actualidad, considerando la visión sistémica que desarrollan sobre los procesos de gobernanza, ya atribuyen el liderazgo de la organización de este evento al área de gobernanza, aunque esta no es la regla.

A continuación, se enumeran algunos elementos teniendo en cuenta los requisitos reglamentarios de las organizaciones que cotizan en bolsa (la lista es ejemplar, sin agotar todos los requisitos legales o reglamentarios).

Antes de la asamblea

- a.** Examinar los documentos sociales y verificar los requisitos legales y reglamentarios para la celebración de la reunión, en especial los documentos que deban ser aportados con anterioridad y los necesarios para la candidatura a cargos electivos (cuando corresponda), así como los plazos y publicaciones previas.
- b.** Informar al presidente de la junta y a los demás miembros de la junta sobre los plazos legales y disposiciones estatutarias vigentes (en su caso) para la preparación de la reunión.
- c.** Comunicar formalmente el cronograma de celebración de la reunión, elaborado con la alta dirección, para la junta directiva y las áreas involucradas, así como el orden del día.

- d. Elaborar y/o validar con las áreas legal y de relación con inversionistas (si corresponde) la convocatoria y el manual de asamblea (incluyendo la forma de celebración –virtual, híbrida o presencial-, de representación de accionistas, y otorgamiento de poder) y someter a la aprobación de la junta directiva antes de su divulgación.
- e. Asegurar la publicación previa y oportuna de los documentos legalmente requeridos, la convocatoria, el manual de asamblea y del boletín de voto a distancia, ya sea por parte del área de gobierno, jurídica o de relaciones con inversionistas (si corresponde) en los diversos canales, tales como diarios, sitio web, CVM – *Comissão de Valores Mobiliários*.
- f. Orientar a todos los involucrados sobre la disposición legal o estatutaria relativa a la participación de miembros de la junta y/o gerentes de supervisión, directores y auditores externos, asesores legales o consultores especializados en la asamblea.
- g. Asegurar la convocatoria de los auditores independientes y miembros del consejo fiscal para la asamblea general ordinaria, directamente o a través del área de relaciones con inversionistas.
- h. Divulgar los canales de atención y los responsables de la provisión de información a los accionistas, y monitorear el envío de respuestas previo a la reunión.
- i. Recibir, verificar y validar los poderes y documentos de representación de los accionistas antes del inicio de la reunión, directamente en el área de gobierno o dirigiéndose a legal y/o relaciones con inversionistas.
- j. Orientar sobre la documentación que deben aportar los accionistas para la elección de los asesores administrativos y fiscales, revisarla con apoyo legal y/o de relación con inversionistas y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales.
- k. Proveer recursos, a través del área de Tecnologías de la Información, para proveer los equipos necesarios y los canales virtuales para la emisión del voto, en su caso, asegurando el flujo de comunicación y la protección de la información durante la asamblea.
- l. Apoyar al presidente de la asamblea, elaborando un plan de trabajo para la realización de la asamblea, y orientar al directorio en caso de demanda de presentación de resultados de la gestión, por ejemplo.
- m. Disponer la elaboración de un proyecto de acta de la asamblea, tanto por el área de gobierno como por el área jurídica, o incluso con el apoyo de asesoría jurídica externa (en este último caso, por ejemplo, si se trata de emisión de valores y bolsa, M&A etc.).

Durante la realización de la asamblea

- a. Examinar y poner a disposición de la mesa los documentos de representación y titularidad de acciones/cuotas de los participantes de la asamblea, con respaldo legal y relación con inversionistas, en su caso.
- b. Poner a disposición de la mesa todos los documentos que se proporcionaron previamente en relación con las resoluciones de la asamblea para consulta de los accionistas, en caso necesario.
- c. Archivar los documentos relacionados con el orden del día de la asamblea, cuando así lo solicite un accionista

- d.** Registrar la presencia de invitados, de acuerdo con los requisitos legales y reglamentarios.
- e.** Apoyar al presidente en relación con todos los aspectos formales de la asamblea, como verificación de quórum e instalación; actuar como secretario o designar accionista o abogado a tal fin, de conformidad con las disposiciones legales; registro de declaración; conteo de votos.
- f.** Presentar el acta de la asamblea para su revisión y aprobación por parte de los accionistas presentes, después de una validación previa de todos los aspectos legales y reglamentarios por parte del departamento legal y el departamento de relación con inversionistas (si aplica).
- g.** Asegurar la recolección de todas las firmas necesarias en el acta original y copias para su presentación ante el órgano competente, tales como el presidente y secretario del directorio, accionistas y asesores legales, en su caso.

Después de la asamblea

- a.** Velar por el cumplimiento de todos los aspectos legales y reglamentarios relacionados con la divulgación del acta de asamblea a los accionistas, administradores (miembros de la junta y directores), consejo fiscal, organismos reguladores y demás interesados, mediante su archivo, registro y publicación en los respectivos libros, organismos competentes y canales electrónicos.
- b.** Transmitir fehacientemente las deliberaciones de la asamblea a la junta directiva, a la alta dirección y a las áreas internas de la organización, y monitorear el envío de las actualizaciones de los documentos corporativos, normas internas, etc. a las áreas responsables.
- c.** Actuar proactivamente para facilitar la discusión de “lecciones aprendidas”, junto con las áreas involucradas en la realización de la reunión, con el objetivo de corregir los problemas identificados y/o adoptar mejoras en los procesos.

3. El área de gobierno en las organizaciones

Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE, publicados por primera vez en 1999 y revisados en 2004 y 2014/15, se convirtieron en la base de iniciativas en el campo del gobierno corporativo, tanto en los Estados miembros de la OCDE como en países terceros, convirtiéndose en una referencia para las organizaciones. En términos de gobierno corporativo, que incluye la actualización de los códigos de gobierno en todo el mundo.

Los principios de la OCDE ya proponían que la junta directiva tuviera acceso a un secretario. Hoy, con

ambientes legales, regulatorios y de autorregulación mucho más complejos, el campo de actuación del profesional se ha expandido exponencialmente, justificando en muchas organizaciones la estructuración de un área de gobierno, integrada por un profesional senior y calificado, y, en muchos casos, por un equipo de profesionales.

En la actualidad, en varios países con sistemas de gobierno más maduros, coexisten las denominaciones de *company secretary* y de *chief governance officer*, donde este último tiende a enfrentar la maduración del sistema de gobierno.

3.1 Importancia del área del gobierno

En las últimas décadas, *stakeholders* en general y, en particular, socios, accionistas, administradores, han podido observar los diversos beneficios que genera la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo, tales como la mitigación de conflictos de interés, la separación de competencias, el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas, además de promover la equidad y la responsabilidad socioambiental.

En este escenario, aunque todos los agentes que integran el sistema de gobierno son responsables de cumplir, mantener y mejorar las prácticas de gobierno corporativo, ha surgido la necesidad de establecer un área específica y especializada en el tratamiento del tema en las organizaciones, cuya principal tiene como objetivo velar por el buen funcionamiento, la estabilidad y la eficiencia del sistema de gobierno, y el cumplimiento de sus principios y prácticas, además de identificar oportunidades de mejora, así como proponer cambios a los órganos y agentes de gobierno.

En diferentes composiciones y niveles de madurez, el área de gobierno ha

sido cada vez más reconocida como resultado de los resultados consistentes presentados por organizaciones que han adoptado buenas prácticas de gobierno e invertido en procesos más efectivos. Existen organizaciones en las que el área de gobierno está vinculada al departamento jurídico, al área de gestión de riesgos o de *compliance*, y también aquellas en las que se opera conjuntamente con otra área corporativa. En otros, y es la mejor práctica, cuenta con una estructura independiente y vínculo directo con la junta directiva.

En las organizaciones donde no existe una junta directiva, el área de gobierno reporta al máximo órgano de la estructura interna, ya sea una junta deliberante o una junta consultiva, o, en su defecto, al director presidente.

Es fundamental para el buen desempeño del área de gobierno que tenga acceso directo a los órganos deliberantes, evitando ruidos en la comunicación, que puede generar conflictos o zonas grises.

En los *holdings*, corresponde al área de Gobierno del holding emitir lineamientos de gobierno que deben ser replicados, a través de políticas o normas internas, para el alineamiento del gobierno en toda la estructura del holding y filiales.

3.2 Creación del área de gobierno

La mejor práctica es aquella en la que el área de gobierno es una estructura permanente e independiente, constituida por la junta directiva, con el patrocinio especial del presidente de la junta directiva, preservando así su imparcialidad frente a cualquier influencia de otros agentes o órganos que integran el Sistema de Gobierno que puedan comprometer su funcionamiento.

Para la constitución de un área de gobierno, el primer paso es identificar objetivamente el contexto en el que se insertará y para el cual servirá de soporte. ¿Cuáles son los entornos legales, regulatorios y de autorregulación en los que se desarrolla el negocio? ¿Qué es la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, creencias y normas que guían a la organización? ¿Qué órganos administrativos, de supervisión, control y técnicos existen o se crearán?

Ejemplos de órganos de gobierno y agentes son: la junta general o reunión de socios, la junta (deliberativa,

consultiva o administrativa), los auditores (independientes e internos), el consejo fiscal, la junta directiva, los órganos técnicos (comités como, por ejemplo, auditoría, estrategia) y estructuras de gobierno familiar (junta familiar, junta de socios).

El contexto operativo y el modelo de negocio de la organización son las bases sobre las que se asentarán los órganos y agentes de gobierno; sus relaciones se regirán por los documentos societarios, tales como el pacto de socios o accionistas, acuerdos de sociedad, estatutos sociales, código de ética y conducta, reglamento interno de juntas y comités, políticas, reglamento interno, entre otros.

En los países donde existe disposición en la regulación, se establecen formalmente los derechos y obligaciones relacionados con la función de *governance officer* y las organizaciones deben constituir la estructura necesaria para que el profesional responsable ejerza esa función.

Tabla 2. Particularidades del área de gobierno en las organizaciones de control familiar

Las investigaciones indican que las empresas de control familiar representan la mayoría de las empresas del mundo. En Brasil, estas organizaciones son responsables de gran parte del PIB y de la creación de empleo. Estructurado como una columna vertebral, el área de gobierno aporta una serie de beneficios para la sostenibilidad y perpetuidad de estas organizaciones.

Parece haber una visión errónea en el mercado de que la función de *governance officer* solo es necesario en organizaciones grandes, como empresas que cotizan en bolsa o empresas con un alto nivel de regulación, sin embargo, las importantes contribuciones del sistema de gobierno son fundamentales para las empresas de control familiar, especialmente cuando existe más de una rama familiar, generando valor en distintas etapas.

El buen desempeño del profesional que lidera el área de gobierno, en la función de *governance officer* en una empresa de control familiar, impacta directamente en la alineación de objetivos en las dimensiones de propiedad, familia y empresa, trayendo más fluidez al sistema de gobierno como en su conjunto, haciendo más efectivo el proceso de toma de decisiones, proporcionando claridad de funciones y responsabilidades, además de generar efectos concretos en la longevidad, entre otros beneficios.

Además de las funciones discutidas en esta publicación, la función de *governance officer* es relevante en la evolución armoniosa y estructurada del gobierno corporativo y familiar, y el profesional que lo desempeña puede:

- participar en la estructuración y definición del ámbito de actuación de junta de familia, en la dimensión familiar, y de la junta de socios, en la dimensión patrimonial;
- actuar en el diálogo de proyectos que respondan a los intereses de la organización en su interacción con los socios y/o la familia;
- apoyar el proceso de sucesión patrimonial, participando en la construcción y desarrollo del programa de formación y/o en la preparación de socios y futuros socios;
- participar en la estructuración y mantenimiento de documentos relevantes para la familia empresarial, como el pacto de socios y el protocolo familiar;
- garantizar el correcto flujo de información desde el sistema de gobierno a los diversos stakeholders;
- tratar temas complejos y sensibles de manera estructurada, junto con las áreas relevantes, con el objetivo a mitigar los conflictos de intereses;
- velar por la preservación de los propósitos, valores y principios que conducen a la empresa de control familiar a alcanzar sus objetivos;
- actuar para preservar la historia que cultiva el sentimiento de pertenencia a la familia y el compromiso con el legado entre generaciones;
- proporcionar una comunicación eficaz entre el gobierno de la organización y el gobierno familiar;
- participar en la construcción de los estatutos de la junta de familia, de la junta de socios y de los comités de asesoramiento;
- actuar en la dinámica y funcionamiento de la junta de familia y de la junta de socios, asegurando la alineación y armonía entre los diversos órganos, incluido la junta directiva;
- participar en la construcción y desarrollo del programa de formación de todos los miembros de la familia, herederos o no, como miembros de una familia empresarial.

Para las organizaciones que pretenden generar o preservar valor a través de la implementación de buenas prácticas, el tránsito por estas tres dimensiones (propiedad, familia y empresa) requiere imparcialidad, poder de articulación y autoridad (empowerment), y, en particular, una refinada sensibilidad sobre los límites de acción.

4. La función del *governance officer*

Inicialmente, es esencial enfatizar que el término *governance officer* en esta publicación no significa el nombre de una posición. El término se utiliza para referirse a la función que desempeña un profesional senior y calificado que lidera el área de gobierno.

Cada organización, de acuerdo a su tamaño y estructura organizacional, definirá el cargo a ocupar por el profesional que actúe en la función de *governance officer*, como, por ejemplo, director, gerente, asesor u otros.

Un aporte fundamental de esta función es crear mecanismos para la mejora del sistema de gobierno, agregando valor a la organización, a través de una visión sistémica y única, estableciendo conexiones y optimizando el flujo de comunicación.

Independientemente del tipo de empresa o sector de actividad de la organización en la que se desempeñe el profesional, es fundamental un

amplio conocimiento del negocio y comprensión de la cultura organizacional.

Sólidos conocimientos de gobierno corporativo, regulación, legislación, así como el conocimiento de temas relevantes, como estrategia, finanzas, contabilidad, gestión de riesgos, *compliance*, son esenciales para el pleno desempeño de sus funciones. Dependiendo del tamaño de la organización, se pueden agregar conocimientos específicos, incluso experiencia digital.

El conocimiento profundo de la organización le permite al ejecutivo que ejerce esta función conducir procesos fundamentales, como la integración y educación continua de los nuevos miembros de la junta directiva, el consejo fiscal, el director ejecutivo, los comités asesores de la junta directiva y otros órganos de gobierno.

Por la naturaleza de las actividades y sus relaciones en los ámbitos de la asamblea de accionistas, de las juntas directivas y sus comités consultivos, ejecutivos, los auditores independientes e internos, y los gerentes en áreas tales como relación con inversionistas, administración de riesgos, cumplimiento, legal, de sustentabilidad, entre otras, el rol de, *compliance*,

jurídica, de sustentabilidad, entre otras, la función de *governance officer* se desarrolla en tres dimensiones²: estratégica, de relación y operativa.

-
2. Para obtener más información sobre las dimensiones de desempeño del *governance officer*, acceda al artículo “O profissional da secretaria de governança – papel e responsabilidades” disponible en el Portal do Conhecimento del IBGC.

Tabla 3. La función de oficial de gobierno realizado por un profesional subcontratado

Hay organizaciones que optan por contratar a un profesional externo para desempeñar las funciones de *governance officer*. Eventualmente, este profesional subcontratado también puede ayudar en la implementación del área de gobierno y monitorear las actividades de rutina en la organización

El hecho de que este profesional esté tercerizado no significa que tenga menos acceso a contenidos esenciales para interactuar con las distintas áreas, pero es fundamental debe tener amplios conocimientos en materia de gobierno corporativo, derecho societario y regulación sectorial, en su caso, además de calificaciones compatibles con la complejidad y relevancia de la función.

También es fundamental debe tener experiencia debido a la demanda de *soft skills*, como una buena relación con los administradores, la práctica de la escucha activa, la construcción de alianzas, etc.

La organización debe prestar especial atención a la formalización de la relación con el tercero, con reglas objetivas y claras sobre confidencialidad y adecuado tratamiento de la información, y sobre protección de datos, con el fin de asegurar la correcta circulación y almacenamiento de la información.

La designación de un profesional interno o externo para liderar el área de gobierno debe ser una decisión reflexiva, considerando los riesgos, fortalezas y debilidades de cada alternativa, siempre con el objetivo de obtener el mejor desempeño del área.

La contratación de un profesional externo también puede ser una alternativa para viabilizar la estructuración del área de gobierno, incluyendo la identificación y preparación de un profesional interno para luego ejercer la función de *governance officer*.

Es importante resaltar que el profesional subcontratado debe asumir el compromiso de dedicación a los temas asociados al gobierno según demanda, es decir, no debe acumular varias actividades paralelas, a riesgo de no poder atender de manera adecuada la organización.

4.1 Responsabilidades y atribuciones del profesional que ejerce la función de *governance officer*

Cada organización tiene una arquitectura de gobierno individual, por lo tanto, un modelo único de responsabilidades y atribuciones no se aplica a todos los profesionales que se desempeñan esa función. A continuación, se enumeran las responsabilidades y atribuciones del profesional que desempeña la función de *governance officer*.

Responsabilidades	Asignaciones
Proponer y desarrollar el sistema de gobierno, alineado con la cultura organizacional, para asegurar la efectividad del proceso de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• Comprender la cultura de la organización en la que se inserta.• Mapear la etapa actual del sistema de gobierno de la organización, identificando lagunas, fortalezas y aspectos susceptibles de ajuste.• Proponer una estructura adecuada para el sistema de gobierno.• Implementar un sistema de gobierno de acuerdo con las directrices de la organización.• Supervisar si el sistema de gobierno de la organización está siendo eficaz en la consecución y cumplimiento de los objetivos propuestos.
Desarrollar constantemente el sistema de gobierno.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los gaps existentes en el sistema de gobierno, trabajando para su mejora continua.• Proponer innovaciones y/o evoluciones en el sistema para hacerlo más efectivo.• Mantenerse permanentemente actualizado en relación con las prácticas de gobierno.• Implementar procesos de gobierno que contribuyan a la generación de valor.
Asegurar que los principios de gobierno se cumplan y materialicen en documentos corporativos, políticas, normas y documentos de apoyo a la toma de decisiones, y señalar cualquier incumplimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Conocer la legislación, regulación y estructura societaria vigente y relevante para la organización.• Proponer la elaboración y actualización de los documentos corporativos relacionados con el gobierno de la organización, cuando sea necesario.• Supervisar el funcionamiento, desempeño e interacción de los órganos que integran el sistema de gobierno.• Divulgar y promover internamente el modelo de gobierno adoptado por la organización y su importancia para la sostenibilidad del negocio.
Establecer y controlar procedimientos que permitan a los órganos y agentes de gobierno tener acceso a la infraestructura, documentación e información necesaria para el desempeño de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none">• Proponer, operar y administrar el portal de gobierno, así como modernos sistemas de formalización de documentos y votaciones.• Promover la capacitación de los agentes de gobierno para desarrollar las habilidades necesarias para navegar por el portal de gobierno y/u otros sistemas contratados por la organización.• Velar por la transparencia y equidad de las informaciones entre los agentes del sistema de gobierno, así como por su actualización.• Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por los órganos de gobierno en relación con los materiales de apoyo y propuestas de resolución.• Supervisar el progreso y la evolución de los temas.
Promover la fluidez de la comunicación entre órganos de toma de decisión, apoyo técnico y órganos de inspección y control.	<ul style="list-style-type: none">• Formalizar las decisiones y recomendaciones emitidas por los órganos a sus destinatarios.• Hacer uso de herramientas de apoyo que faciliten la interacción entre agentes y órganos de gobierno.• Interactuar proactivamente con gerentes y líderes de foros de toma de decisiones y de apoyo para promover la fluidez de la comunicación.• Supervisar la implementación de las decisiones tomadas y el cumplimiento de los entregables registrados por los órganos de gobierno con las áreas responsables.

<p>Proporcionar recursos, metodología y herramientas que permitan definir y supervisar indicadores de desempeño del sistema de gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metodología con dos tipos de indicadores: estratégicos (capaces de medir la contribución del área de gobierno en la generación de valor del negocio) y operativos (volumen, tiempo, etc.). • Gestionar los indicadores. • Mantener el historial con fines de comparación interna. • Buscar indicadores para la comparación con otras organizaciones. • Crear flujos inteligentes. • Utilizar recursos tecnológicos con trazabilidad.
<p>Proporcionar información sobre el sistema de gobierno para la elaboración de los documentos, registros y formularios pertinentes, interactuando con las demás áreas de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expresarse técnicamente sobre el gobierno de la organización. • Para las organizaciones que cotizan en bolsa, preparar o apoyar al área responsable de presentar las informaciones relacionada con el sistema de gobierno en Formularios de Referencia, Informe de Gobierno³, Informe Anual de Sustentabilidad, Formulario 20F SEC. • Apoyar a las demás áreas de la organización en la preparación de presentaciones que traten sobre el sistema de gobierno, como, por ejemplo, presentaciones a inversionistas, bancos, etc. • Asegurar que la provisión de información estratégica esté de acuerdo con las prácticas adoptadas por la organización. • Mantener a las áreas internas de la organización permanentemente actualizadas sobre la composición de los órganos de gobierno, calendario de reuniones y acuerdos tomados (excepto los confidenciales). • Proporcionar información a las áreas de comunicación y relación con inversionistas de la organización sobre el sistema de gobierno y analizar críticamente si la información proporcionada por las demás áreas para divulgación externa cumple con los principios de gobierno.
<p>Coordinar procesos de integración y formación continua de los agentes del gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la integración de los miembros de la junta, miembros de los comités y ejecutivos, proporcionándoles información y documentación para que el nuevo miembro pueda desempeñar plenamente su cargo en el menor tiempo posible. • Facilitar conferencias y discusiones sobre temas relacionados con el negocio o sector, cambios en la legislación que puedan impactar a la organización o sector, gobierno corporativo, temas pertinentes, etc. • Permitir la nivelación de información y conocimientos entre los miembros de los colegiados y comités. • Proponer acciones para mejorar los procesos de integración y educación continua, con base en las mejores prácticas de gobierno internacional.
<p>Elaborar el informe anual de gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar al cierre del ejercicio un informe o documento informativo sobre el cumplimiento de los lineamientos de gobierno y/o la propuesta de los ajustes necesarios para su evolución. • Demostrar la evolución del sistema de gobierno en el período.
<p>Administrar el área de gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • liderar el equipo de gobierno. • Administrar el presupuesto del área de gobierno. • Tener materializado la generación de valor del área de gobierno para la organización.

3. Informe sobre el Código Brasileño de Gobierno Corporativo – Empresas que cotizan en bolsa.

Orientar la elaboración de la documentación que fundamenta el proceso de toma de decisiones..

- Evaluar si el material de apoyo o *board pack* contiene información clave para la toma de decisiones.
- Evaluar si se cumplió con todas las responsabilidades y valoraciones para la toma de decisiones.
- Garantizar de que haya un alineamiento de expectativas entre la junta directiva (quien produce el material) y el director, miembro del comité o accionista (quien recibe el material).
- asegurar de que el material se ha puesto a disposición con antelación para su lectura, reflexión y posibles preguntas.
- Asegurar que el material disponible para la toma de decisiones sea el mismo que se presenta en las reuniones, en relación con el objeto de la decisión.
- Fomentar el uso de un sumario ejecutivo, para facilitar la lectura del director/ miembro del comité.

Actuar para el buen desempeño de las reuniones de la junta directiva, consejo fiscal, directorio ejecutivo y comités consultivos.

- Orientar sobre el sistema de gobierno a todos los órganos y agentes de la organización.
- Proponer discusiones a la luz de los escenarios y contextos en los que se inserta la organización.
- Armonizar visiones para maximizar la generación de valor a partir de discusiones colegiadas.
- Sugerir al presidente del colegiado o comité temas para la agenda temática.
- Elaborar una propuesta de agenda para la reunión, considerando los temas señalados por el presidente de la junta directiva y el director presidente.
- Identificar temas estratégicos y pertinentes en el negocio relacionados con temas ESG (ambientales, sociales y de gobierno), proponiendo debates y concienciación.
- Evaluar direcciones de mercado que sean consistentes con la matriz de materialidad de la organización, siendo el vínculo entre los agentes de gobierno involucrados en la implementación y la toma de decisiones.

Evaluación del sistema de gobierno

- Coordinar, bajo la dirección del presidente de la junta directiva, la evaluación del desempeño de la junta directiva (órgano colegiado) y sus directores, los comités de asesoramiento, el consejo fiscal y el área de gobierno, cuando corresponda.
 - Elaborar un informe de evaluación con sugerencias para la implantación de un plan de acción para la mejora continua de los órganos y agentes de gobierno.
 - Implementar, en su caso, y dar seguimiento al plan de acción aprobado por la junta directiva.
-

Tabla 4. Responsabilidad del ejecutivo actuando en la función de *governance officer* por la calidad del proceso de toma de decisiones - conciencia de la importancia de las actas de las reuniones

Sin embargo, el acta de la reunión (y asamblea) es un documento oficial, legal e indispensable para dar transparencia al proceso de toma de decisiones, no siempre existe una correcta comprensión en la organización respecto a las implicaciones que pueden derivarse de la ausencia de registro o el uso de textos inadecuados.

En este sentido, sensibilizar a los administradores sobre los aspectos formales que deben observarse en el registro de las deliberaciones de los órganos de gobierno es, sin duda, una responsabilidad evidente del profesional que se desempeña en la función de *governance officer*.

Especialmente en las organizaciones que reportan a los agentes reguladores, ya sean sectoriales o del mercado de capitales, la trazabilidad de la decisión será un factor determinante para demostrar la diligencia o negligencia del administrador. En caso de un procedimiento administrativo o judicial, el acta es un elemento determinante para identificar las bases sobre las cuales se toma la decisión.

La competencia de supervisión de la gestión, atribuida a la junta directiva exige la formalización de sus manifestaciones, de manera preventiva y proactiva, con el objetivo en el mejor interés de la organización.

La elaboración de actas no es simplemente un acto burocrático, de registro de asistencia y listado de asuntos tratados en una reunión. Equivocadamente, pueden existir gestores y administradores cuyo único objeto sea probar la celebración de la asamblea y la aprobación o desaprobación de asuntos de competencia del órgano competente.

La función requiere antigüedad y visión estratégica para promover una correcta comprensión del valor implícito de este documento, que certifica la adhesión a los principios de gobierno: transparencia, rendición de cuentas, equidad y responsabilidad corporativa.

Algunos temas básicos a tener en cuenta en las actas son:

- el cumplimiento de los requisitos y formas establecidos en la legislación y normativa vigente, así como el cumplimiento de los plazos legales;
- registro de voto disidente y/o abstención en la votación;
- revisión, aprobación y firma al final de la reunión o, excepcionalmente, en caso de que no sea posible, dentro de un plazo previamente definido;
- redacción objetiva y confiable, para no generar dudas o interpretaciones equivocadas;
- justificación de ausencia y/o eventuales conflictos de interés;
- registro de la manifestación de órganos de apoyo y/o técnicos, informes de asesoramiento experto, siempre que haya;
- registro de los fundamentos para la toma de decisiones de los directores y/o de las partes involucradas, especialmente cuando se trate de transacciones con partes relacionadas.

La responsabilidad de registrar y publicar las actas, que genera efectos frente a terceros, prevista por la ley y los reglamentos, no pertenece necesariamente al área de gobierno en algunas organizaciones.

Cabe mencionar que el ejecutivo que lidera el área de gobierno tiene un papel fundamental, que es asegurar a los demás agentes de gobierno la efectividad de este proceso de registro y publicación, y actuar, cuando sea necesario, para evitar vicios o garantizar la oportunidad de la realización de los actos.

Del mismo modo, el archivo y conservación de los libros de actas (físicos o digitales) son responsabilidades que el profesional que desempeña la función de *governance officer*, individualmente o en conjunto con otras áreas, debe tener como prioridades.

4.2 Perfil del profesional en el ejercicio la función de *governance officer*

Además de un conjunto de habilidades técnicas ya mencionadas, las habilidades conductuales son esenciales para el profesional responsable de apoyar a la organización en la implementación, desarrollo y mejora del sistema de gobierno corporativo.

Una sólida formación académica es la base fundamental para el ejercicio de la función e igualmente importante es la madurez profesional. Moviéndose junto a los distintos órganos y agentes de gobierno, el profesional que se desempeña la función de *governance officer* convive con intereses diferentes, lo que requiere inteligencia emocional y pensamiento estratégico para no perder de vista el enfoque en los intereses de la organización.

Además, la conducta ética y la imparcialidad en situaciones de conflicto potencial son de suma importancia.

Algunas habilidades críticas son:

- construir y mantener relaciones;
- saber cómo usar la influencia con la diplomacia;
- ser capaz de garantizar que se alcancen los objetivos, actuando con discreción;
- integridad, credibilidad y empatía;
- habilidades de comunicación, articulación y persuasión, con excelentes habilidades de negociación;
- habilidades de escuchar;
- inteligencia emocional;
- conocimiento y visión sistémica;
- paciencia y humildad;
- disciplina;
- adaptabilidad y resiliencia;
- conocimiento cultural;
- buenas habilidades organizativas;
- proactividad y flexibilidad;
- capacidad de gestión de conflictos;
- voluntad de invertir en su propio desarrollo.

4.3 Evaluación del *governance officer*

Como asesora a todos los agentes y órganos del sistema de gobierno, una evaluación periódica del *governance officer* por parte de los órganos directamente relacionados con él, como, por ejemplo, la junta directiva, los comités de asesoramiento, el consejo fiscal y la alta dirección, es fundamental tanto para su desarrollo como para la mejora del ámbito del gobierno. Esta evaluación también contribuye al establecimiento de objetivos medibles que compondrán sus metas para la retribución variable.

De esta forma, la evaluación del *governance officer* debe estar sustentada en sus atribuciones y estar alineada con la planificación estratégica de la organización. Los temas más relevantes para la

organización deben formar parte de la evaluación del *governance officer*.

Se recomienda el apoyo de consultoría externa para evitar sesgos o limitaciones en el proceso de evaluación. Si la organización no contrata a una empresa especializada para realizar la evaluación de directores que incluya la evaluación del *governance officer*, el presidente del directorio debe adoptar un procedimiento interno que permita la realización esta evaluación y mecanismos de *feedback* periódica. De esta forma, es posible remitir sugerencias para mejorar el desempeño individual y/o del área que lidera el profesional, así como fortalecer prácticas y medidas de éxito en el desempeño de la función, y, en consecuencia, agregar valor a la eficacia y eficiencia de la organización.

Tabla 5 Sugerencia de ítems para componer la evaluación del profesional que ejerce la función de *governance officer*

- Proactividad en el tratamiento de temas relevantes para el gobierno, a los responsables de la organización, para ser llevados luego al directiva la junta directiva, como la cultura corporativa; impactos socioambientales; transformación digital, innovación y disrupción; situación económica, entorno político y riesgos para el negocio; gestión eficiente del capital humano y planificación de la sucesión; protección de la información y ciberseguridad; competencia, mercado de capitales y regulación sectorial, entre otros.
- Capacidad organizativa para la eficiencia de los procesos de gobierno y optimización del tiempo de todos sus agentes y órganos.
- Identificación y supervisión de los asuntos atendidos ya ser atendidos por los administradores y órganos de asesoramiento, para hacer más productiva y eficiente la toma de decisiones.
- Adopción de procedimientos formales para orientar a las áreas internas en la elaboración de material objetivo y completo, oportunamente, que contribuya al asertividad del proceso de la toma de decisiones.
- Disponibilidad de herramientas, como el portal de gobierno, para el acceso permanente a información relevante, como informes, indicadores clave, documentos corporativos y otros, con el fin de actualizar permanentemente los datos de la organización y el sector en el que opera.
- Optimización de costos de registro y publicación legal.
- Elaboración de cronogramas y propuesta de temas para componer la agenda temática anual de las reuniones de la junta directiva y demás órganos del sistema de gobierno, el programa de integración y actividades de educación continua.
- Calidad de las relaciones interpersonales, capacidad de gestión de conflictos y credibilidad.

Consideraciones finales

Esta publicación buscó promover una breve reflexión y despertar el interés del lector en temas que surgieron del desarrollo de las estructuras de gobernanza en el mundo y, en particular, en Brasil.

Los sistemas de gobierno están en constante transformación debido a factores endógenos o exógenos que impactan en las organizaciones, exigiendo la adecuación de sus agentes y órganos, como en los cambios observados en los últimos años en torno a la función de *governance officer* aquí discutido.

Así, el IBGC, a través de esta publicación, destaca la importancia de estructurar un área específica y el reconocimiento de la antigüedad y cualificación exigida al profesional de gobierno corporativo, como tantas otras áreas ya reconocidas, como relación con inversores *compliance*, gestión de riesgos, sostenibilidad, auditoría interna, etc.

En este camino, el patrocinio de accionistas, inversionistas y administradores para la implementación de la estructura de gobierno adecuada al momento de la organización, desde la más simple hasta la más sofisticada, es un factor decisivo para su éxito. Es fundamental entender que la gobernanza es como un organismo vivo, que está en constante cambio, al servicio de la sustentabilidad y longevidad de las organizaciones y el *governance officer* puede contribuir a ese proceso.

Llevar al debate los múltiples aspectos de acción y diálogo del rol de *governance officer*, los desafíos que enfrenta el profesional que desempeña esta función y la necesidad de concientizar sobre los beneficios que pueden derivarse de un área de gobierno estructurado, independientemente de si esté bajo el liderazgo de una persona con dedicación exclusiva o de un equipo de profesionales, es un paso que debe darse para la maduración del gobierno en las organizaciones brasileñas, como ya ocurre en otros países.

Referencias bibliográficas

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. *O profissional da secretaria de governança – papel e responsabilidades*. Série IBGC Discute. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23611>. Acesso: 8 ago. 2021.

FRC (FINANCIAL REPORTING COUNCIL). The UK Corporate Governance Code. Inglaterra, jul. 2018. Disponível em: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>. Acesso: 4 out. 2021.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*. Paris: OCDE, 2016. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259195-pt.pdf?expires=1649384415&id=id&accname=guest&checksum=4D53E785A07C2DEA4E9824BDE6FA3C9E>. Acesso: 8 abr. 2022.



Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - São Paulo - SP
CEP 04578-903
São Paulo e região 11 3185 4200
Outras localidades 4020 1733
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Un aporte fundamental de la función de *governance officer* es la creación de mecanismos para la mejora del sistema de gobierno, agregando valor a la organización a través de una visión sistémica y única, estableciendo conexiones y optimizando el flujo de comunicación.

