

**ODEBRECHT**

**POLÍTICA SOBRE  
GOBERNANZA CORPORATIVA**

**ODEBRECHT S.A.**

## Política sobre Gobernanza Corporativa de Odebrecht S.A.

1. DEFINICIÓN .....	3
2. OBJETIVO.....	3
3. CONCEPCIONES BÁSICAS.....	4
4. ÁMBITOS DE GOBERNANZA EN ODEBRECHT S.A.....	5
4.1. Asamblea General de Accionistas.....	5
4.2. Consejo de Administración.....	6
4.2.1. Presidente del Consejo de Administración de Odebrecht S.A. ....	9
4.2.2. Vicepresidente del Consejo de Administración de Odebrecht S.A.....	10
4.2.3. Comités de Asesoramiento al CA-ODB.....	10
4.2.4. Responsable de Conformidad.....	11
4.2.5. Apoyos externos al CA-ODB.....	12
4.3. Consejo Fiscal.....	12
4.4. Dirección.....	12
4.5. Director presidente de Odebrecht S.A.....	13
5. ÁMBITO DE GOBERNANZA EN LOS NEGOCIOS.....	16
5.1. Líderes de Negocios.....	17
6. SISTEMA DE COMUNICACIÓN.....	18
6.1. Instrumentos de comunicación.....	18
6.1.1. En el ámbito de los accionistas.....	18
6.1.2. En el ámbito del CA-ODB.....	18
6.1.3. Entre el CA-ODB y los comités de asesoramiento.....	20
6.1.4. Entre el CA-ODB y el DP-ODB.....	20
6.1.5. En el ámbito del DP-ODB.....	21
6.1.6. Entre el DP-ODB y los presidentes de los consejos de administración de las Empresas.....	22
6.1.7. En el ámbito de los responsables de apoyo funcional.....	22
7. ALCANCE.....	23
8. CONOCIMIENTO Y CERTIFICACIÓN.....	24
9. DISPOSICIONES GENERALES.....	25
<b>ANEXO 1 TEMAS PARA DELIBERACIÓN.....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO 2 TEMAS PARA ACOMPAÑAMIENTO.....</b>	<b>32</b>

**ODB** es una empresa de personas, que se integran al conocer y practicar la TEO para generar resultados crecientes, tangibles e intangibles.

**El Grupo Odebrecht** es el conjunto de empresas formado por Odebrecht S.A. y sus controladas, coligadas y afiliadas.

## 1. DEFINICIÓN

Gobernanza Corporativa en Odebrecht S.A. (“ODB”) comprende el sistema de gestión, que incluye comunicación y procesos, mediante el cual Odebrecht S.A. es dirigida y monitoreada. Comprende las relaciones entre los accionistas, el Consejo de Administración, la dirección, y los órganos de fiscalización y control. Comprende también el sistema de interacción entre Odebrecht S.A. y sus Negocios, mediante los consejos de administración de las Empresas (“CAS-Empresas”).

## 2. OBJETIVO

La Política sobre Gobernanza Corporativa de Odebrecht S.A. (en adelante denominada “Política sobre Gobernanza”) tiene el objetivo de establecer las orientaciones y las prácticas de gobernanza corporativa para Odebrecht S.A., *holding* del **Grupo Odebrecht**. La presente Política sirve de referencia para orientar la definición de la gobernanza de las Empresas líderes de Negocios del Grupo, respetando la autosuficiencia financiera y las características propias de cada Negocio. La Política sobre Gobernanza tiene como objetivo apoyar la sobrevivencia y el crecimiento de ODB, y así contribuir a su perpetuidad, siempre alineada con las concepciones y demás conceptos de la Tecnología Empresarial Odebrecht (“TEO”).

**Ciclo del Programa de Acción:**

- Planificación y pacto
- Acompañamiento
- Evaluación
- Juicio

Con base en la confianza mutua, el liderazgo negocia con su líder la delegación para transformar en realidad lo que fue negociado, para alcanzar resultados tangibles e intangibles, traduciendo así su compromiso y propósito en el pacto de un PA.

**Partes Interesadas:**

Formada por accionistas, integrantes, clientes, usuarios, socios, acreedores, proveedores, aliados externos, prestadores de servicios, comunidades de los alrededores, autoridades, medios, formadores de opinión, líderes empresariales, entidades de clase, ONGs, gobiernos y agentes reguladores y financiadores que pueden afectar o ser afectados por las actividades, los objetivos o las políticas de ODB o de sus Negocios.

**3. CONCEPCIONES BÁSICAS**

Odebrecht S.A. es la empresa *holding* que consolida el conjunto de los Negocios del Grupo Odebrecht y que ejerce el papel de guardián de las concepciones y de los demás conceptos expresados en la TEO. La práctica de la TEO debe ser preservada en todos los Negocios del Grupo, observando el direccionamiento estratégico de ODB y sus deliberaciones como accionista.

ODB es, por lo tanto, una *holding* que tiene un portafolio dinámico de Negocios autosuficientes. Es decir, cada uno tiene gobernanza propia, lo que les garantiza autonomía para desarrollar y ejecutar estrategias que satisfagan las necesidades inherentes a cada uno de los Negocios a corto, medio y largo plazo. Dichas estrategias de los Negocios siempre deben guardar armonía con las manifestaciones y de los accionistas en las asambleas generales.

Todos los integrantes de ODB deben tener como foco:

- El compromiso con estándares elevados de conformidad, con actuación ética, íntegra y transparente.
- El proceso continuo de sucesión y de renovación y el cumplimiento de programas de desarrollo de líderes.
- El retorno del capital del accionista en tasa superior al costo de oportunidad.
- Preservación y mantenimiento de la liquidez financiera.
- La mejora de su desempeño basado en el **Ciclo del Programa de Acción (“PA”)**.
- El compromiso con el desarrollo sostenible.
- La relación con el público de ODB, formado por **Partes Interesadas**, reflejada en reputación, imagen y marca, con base en la calidad de la gobernanza y en el cumplimiento de los ítems antes definidos.

## 4. ÁMBITOS DE GOBERNANZA EN ODEBRECHT S.A.

### 4.1 Asamblea General de Accionistas

La Asamblea General es el foro de deliberación directa de los accionistas. En ella se eligen los miembros del Consejo de Administración de Odebrecht S.A. y su presidente ("PCA-ODB"). En la Asamblea General también son deliberados los relatorios de los administradores, con sus respectivos estados financieros (en los que deben estar incluidos la asignación de resultados). Las demás disposiciones sobre el funcionamiento de la Asamblea General están establecidas en el estatuto social de Odebrecht S.A. y en la legislación pertinente.

### 4.2 Consejo de Administración

El Consejo de Administración es un órgano colegiado, deliberativo, no ejecutivo responsable de aprobar el direccionamiento estratégico y acompañar el desempeño de la empresa, deliberar sobre los demás temas de su competencia y ejercer las funciones de control que le son pertinentes.

Es el principal órgano de gestión del sistema de gobernanza. Su papel es ser el eje entre los accionistas y la dirección, orientando y supervisando continuamente la relación de la Administración con las demás Partes Interesadas, siempre buscando el equilibrio en el interés de la compañía.

El CA-ODB debe garantizar la existencia de estándares altos de gobernanza corporativa con ética, integridad y transparencia y el cumplimiento de los demás ítems descritos en el apartado 3.

Las responsabilidades y competencias específicas del CA-ODB están previstas en la presente Política sobre Gobernanza, en el **Régimen de Funcionamiento del CA-ODB** y en la legislación pertinente.

**Régimen de Funcionamiento del CA-ODB** es un documento disciplinario que guía la operacionalización del funcionamiento del CA-ODB, contribuyendo así al fortalecimiento de las prácticas de gobernanza.

Esta Política sobre Gobernanza y las demás políticas de ODB complementan las concepciones y los demás conceptos de la TEO.

**Relatorios de acompañamiento de PA** son producidos periódicamente por el DP-ODB y su equipo.

El foco de actuación del CA-ODB está:

- En la preservación de la TEO.
- En el direccionamiento estratégico de ODB y en la preservación del rumbo de la sobrevivencia, crecimiento y perpetuidad.
- En la delegación planeada al DP-ODB, por medio de la aprobación de su PA, y del acompañamiento, evaluación y juicio de su desempeño.
- En la deliberación sobre las políticas que aplican la TEO y contienen las orientaciones conceptuales y los parámetros para la acción empresarial en el Grupo Odebrecht como un todo;
- En la evaluación periódica de la actuación, perfil y de las competencias del propio CA-ODB, ante las necesidades y los desafíos contenidos en el direccionamiento estratégico de Odebrecht S.A.
- En la deliberación de los demás temas bajo su responsabilidad definidos en el Anexo 1.
- En el acompañamiento de temas definidos en el Anexo 2.

La diversidad de perfiles de los miembros del CA-ODB proporciona pluralidad de argumentos y toma de decisiones con mayor calidad y seguridad. De esta forma, la composición del CA-ODB deberá ser reconocido por la diversidad de conocimientos, de experiencias y de aspectos culturales, nacionalidad, edad y género.

Los requisitos para integrar el CA-ODB incluyen, por lo tanto:

- Alineamiento con los principios y con la práctica de la TEO.
- Alineamiento y compromiso con las orientaciones que se encuentran en las políticas de Odebrecht S.A.
- Experiencia empresarial.
- Conocimiento sobre los Negocios del portafolio de ODB.

**En los temas de responsabilidad del CA-ODB**, la contribución de cada consejero debe sumar y ser afirmativa, es decir, el consejero debe tomar la mejor decisión, manifestar su opinión, actuar de forma cuestionadora cuando la decisión no le parezca adecuada, y contribuir a evitar decisiones que expongan a ODB a riesgos inaceptables.

- Conocimiento sobre gobernanza corporativa y por lo menos, de una de las siguientes áreas: finanzas, contabilidad, conformidad, personas y sostenibilidad.
- Exento de conflicto de intereses.
- Disponibilidad de tiempo para el ejercicio de las responsabilidades.
- Edad límite de 75 (setenta y cinco) años.

El CA-ODB debe estar compuesto, como mínimo, por 7 (siete) y, como máximo, 11 (once) miembros, de los cuales 1 (uno) será presidente y 1 (uno) vicepresidente, observándose los criterios de diversidad y edad antes mencionados.

El plazo de mandato de los miembros del CA-ODB es de 2 (dos) años y pueden ser reelegidos como máximo 4 (cuatro) mandatos sucesivos.

Les corresponde a los miembros del CA-ODB:

- Reconocer y ejercer su responsabilidad con todas las Partes Interesadas.
- Rechazar cualquier presión de las Partes Interesadas y de otros miembros del Consejo.
- Intervenir y cuestionar oportunamente situaciones que a su juicio sean inadecuadas.
- Buscar otras fuentes de información disponibles para evaluar mejor las cuestiones objeto de debate.
- Actuar de forma ética, íntegra y transparente con todos los involucrados y en cualquier situación.
- Cuestionar y explorar los diferentes puntos de vista independientemente de la sensibilidad del tema.
- Promover un ambiente contributivo y con diversidad de experiencias y competencias.

- Proponerle al PCA-ODB temas que sean evaluados para deliberación en el ámbito del CA-ODB.
- Decidir considerando la información que disponga, de acuerdo con su libre convicción y en el mejor interés de ODB.

Por lo menos el 20% de los miembros del CA-ODB, y no menos de 2 (dos) miembros, deberán ser independientes. El consejero es considerado independiente al:

- No tener ningún vínculo con Odebrecht S.A, excepto participación de capital.
- No ser accionista controlador, cónyuge o pariente hasta segundo grado de este, y no esté, ni haya estado en los 3 (tres) años anteriores a su nombramiento, vinculado a la empresa o entidad relacionada con el accionista controlador (personas vinculadas a instituciones públicas de enseñanza y/o investigación quedan excluidas de esta restricción).
- No haber sido, en los 3 (tres) años anteriores, integrante o administrador de Odebrecht S.A., del accionista controlador o de alguna sociedad controlada por ODB.
- No ser proveedor ni comprador, directo o indirecto, de servicios y/o productos de Odebrecht S.A. en magnitud económica que implique pérdida de independencia.
- No ser funcionario o administrador de alguna sociedad o entidad que esté ofreciendo o demandando servicios y/o productos a Odebrecht S.A., en magnitud económica que implique pérdida de independencia.
- No ser cónyuge ni pariente hasta segundo grado de algún administrador de Odebrecht S.A.
- No ocupar cargos en empresas de la competencia.
- No recibir remuneración de Odebrecht S.A., además de la relativa al papel de consejero (rendimientos de dinero producto de su participación de capital quedan excluidos de esta restricción).



#### **4.2.1 Presidente del Consejo de Administración de Odebrecht S.A.**

El PCA-ODB actúa en tres ámbitos: (i) es responsable de la interacción entre los accionistas y la Administración de Odebrecht S.A.; (ii) coordina la interacción del CA-ODB con el ámbito ejecutivo (DP-ODB y su equipo); y (iii) coordina el CA-ODB.

Le corresponde al PCA-ODB promover: (i) la evaluación de desempeño del CA-ODB; y (ii) la permanente actualización de la composición del CA-ODB y de los comités de asesoramiento al CA-ODB. En este sentido, debe recomendar a la Asamblea

General las modificaciones que considere necesarias para garantizar la diversidad y las calificaciones requeridas para el desempeño de las responsabilidades del CA-ODB.

El PCA-ODB será indicado por el accionista controlador y elegido por la Asamblea General.

Le compete al PCA-ODB, primordialmente, asegurar la eficacia y el buen funcionamiento del CA-ODB.

Para ello, el PCA-ODB debe:

- a)** Garantizar que los demás consejeros reciban información completa y oportuna para el ejercicio de su mandato.
- b)** Garantizar la aplicación de las recomendaciones resultantes del proceso de evaluación del CA-ODB y del DP-ODB.
- c)** Asignar funciones y demandas especiales a cualquiera de los miembros del Consejo.
- d)** Organizar, en el momento de la elección de un nuevo miembro del CA, un programa de integración que le permita: (i) ser presentado a los integrantes directamente vinculados al DP-ODB, (ii) integración a la TEO, (iii) conocer la Política sobre Gobernanza y las demás políticas de ODB y (iv) recibir la información necesaria para ejercer sus funciones.
- e)** Promover la participación activa de todos los consejeros.
- f)** Interactuar con los demás consejeros, con los coordinadores de los comités y con el DP-ODB en la definición de las agendas de las RCAs.

- g) Invitar, cuando sea necesario, consultores externos y, en alineamiento con el DP-ODB, integrantes del Grupo Odebrecht para asistir a las reuniones.
- h) Proponerle al CA-ODB la contratación de consultores externos para, en situaciones particulares, contribuir al desempeño del papel del propio CA-ODB.
- i) Proponerle al CA-ODB eventuales actualizaciones de esta Política y del Régimende Funcionamiento del propio CA-ODB.

Al PCA-ODB le corresponde, también, evaluar la conveniencia y la oportunidad de llevar al CA-ODB temas propuestos por los demás consejeros y el DP-ODB.

El PCA-ODB utiliza como herramienta de comunicación la agenda de la reunión, en la que constarán todos los temas de deliberación, acompañamiento y conocimiento.

El PCA-ODB no ejerce funciones ejecutivas en Odebrecht S.A. Los temas que requieren deliberación del PCA-ODB están establecidos en el Anexo 1 de la presente Política.

#### **4.2.2 Vicepresidente de Consejo de Administración de Odebrecht S.A.**

El vicepresidente del Consejo de Administración de Odebrecht S.A., es designado por el PCA-ODB.

Le compete al vicepresidente del CA-ODB reemplazar al PCA-ODB en sus responsabilidades en caso de ausencia temporal del PCA-ODB.

#### **4.2.3 Comités de asesoramiento al CA-ODB**

El CA-ODB cuenta con el apoyo de comités de asesoramiento, que se constituirán de acuerdo con la deliberación del propio consejo, con la consecuente designación de sus miembros y sus respectivos coordinadores. Solamente miembros del CA-ODB pueden componer los comités de asesoramiento. Los comités, que pueden ser permanentes o “ad hoc”, constituidos para analizar, sin carácter deliberativo, temas para las deliberaciones del CA-ODB.

Los miembros de cada comité de asesoramiento deben tener las calificaciones necesarias para analizar los temas inherentes al comité.

El CA-ODB delibera sobre la constitución de los siguientes comités permanentes, cuyas atribuciones están descritas en el Régimende Funcionamiento del CA-ODB:

- **Comité de Conformidad:** tiene la función de velar por el compromiso continuo de ODB de actuar con ética, integridad y transparencia, según lo dispuesto en la Política sobre Conformidad y en el Regimen de Funcionamiento del CA-ODB, incluyendo, por lo tanto, entre sus atribuciones, la auditoría interna y las disposiciones sobre la interacción con la auditoría externa, en lo que se refiere a eventos de no conformidad y mejora de control y de procesos.
- **Comité de Finanzas e Inversiones:** su función es analizar las cuestiones relacionadas a finanzas, inversiones en general, composición del portafolio de Negocios, riesgos financieros de ODB y la propuesta sobre contratación y acompañamiento del trabajo de los auditores externos.
- **Comité de Cultura, Personas y Sostenibilidad:** su función es velar por las buenas prácticas de la TEO, por la sucesión de líderes, por la definición de los parámetros de remuneración, por la coherencia en la definición de la macroestructura de ODB y para tratar asuntos sobre sostenibilidad.

#### **4.2.4 Responsable de Conformidad**

El R-Conformidad de Odebrecht S.A. está vinculado al CA-ODB para garantizar la efectividad y la independencia en los temas relacionados a conformidad con actuación ética, íntegra y transparente.

El R-Conformidad es elegido y liderado directamente por el coordinador del Comité de Conformidad.

Las atribuciones del R-Conformidad están detalladas en la Política sobre Conformidad de ODB.

#### **4.2.5 Apoyos externos al CA-ODB**

El CA-ODB puede contar con el apoyo de consejeros, que tengan conocimiento y experiencia en diversos ámbitos de actuación, con el objetivo de apoyar al CA-ODB, sin carácter deliberativo, en la formación de una visión geopolítica amplia y diversificada, y en temas sobre gobernanza, sostenibilidad y direccionamiento estratégico.

La actuación de estos consejeros puede ser individual o en grupo, a través de un consejo específico, cuyas atribuciones y calificaciones de sus miembros estarán definidas en el momento de su constitución, mediante propuesta de deliberación específica al CA-ODB.

Actualmente, el CA-ODB cuenta con el apoyo del Consejo Global.

#### **4.3 Consejo Fiscal**

El Consejo Fiscal es un órgano de control de la administración de la empresa, con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas y de la sociedad. Según lo previsto en el estatuto social de Odebrecht S.A., el Consejo Fiscal sólo funciona en los ejercicios sociales en los que sea instaurado, a pedido de los accionistas, siempre y cuando se cumplan los requisitos exigidos por la ley.

Cuando esté en funcionamiento, el Consejo Fiscal estará compuesto por un mínimo de 3 (tres) y máximo de 5 (cinco) miembros titulares, elegidos por la Asamblea General, los cuales pueden ser reelegidos y cuyas atribuciones están previstas en la ley.

#### **4.4 Dirección**

La Dirección es el órgano de ejecución de las resoluciones de la Asamblea General y del Consejos de Administración. Sus miembros son elegidos por el CA-ODB y representan externamente a Odebrecht S.A.

La Dirección de ODB estará compuesto por un mínimo de 3 (tres) y máximo de 8 (ocho) directores, de los cuales 1 (uno) es el director presidente.

El DP-ODB es “un líder de líderes”.

#### 4.5 Director Presidente de Odebrecht S.A. (DP-ODB)

El **DP-ODB** es el responsable por el empresariamiento pleno y de la representación externa de ODB. Lidera un equipo ejecutivo y debe tener como máximo 65 (sesenta y cinco) años de edad.

El cargo de DP-ODB será ejercido por un profesional elegido por el PCA-ODB entre los directores de Odebrecht S.A. elegidos por el CA-ODB.

El DP-ODB lidera Odebrecht S.A., en alineamiento con el CA-ODB por medio de actuación conceptual y educadora, basada en las concepciones y demás conceptos de la TEO.

El DP-ODB debe actuar como PCA de las Empresas líderes de Negocio, sin embargo, puede nominar a otro miembro del CA-Empresa para ejercer dicha responsabilidad, previa aprobación del CA-ODB.

Las acciones del DP-ODB y, consecuentemente, la elaboración de su PA y respectivos Relatorios de acompañamiento, tienen como base:

1. La preservación de los fundamentos de la cultura del Grupo Odebrecht, expresados en la TEO, y en la permanente actualización de las políticas de ODB.
2. La definición del propósito y la formulación de la visión y del direccionamiento estratégico de Odebrecht S.A.
3. El planeamiento y la ejecución de la estrategia de capital de ODB, asegurando la maximización del retorno del capital del accionista, así como el acompañamiento de la higidez financiera, pactada en la macroecuación patrimonial y en los indicadores contables y societarios de ODB
4. La identificación, análisis y mitigación de los riesgos en el ámbito de Odebrecht S.A.

5. La disciplina del Ciclo de PA en ODB.
6. La preservación y valorización de la reputación y de la imagen del Grupo Odebrecht, así como la definición y el acompañamiento de la arquitectura de marca, alineado al direccionamiento estratégico de Odebrecht S.A.
7. El acompañamiento del desarrollo y del planeamiento de la sucesión de los líderes en posiciones estratégicas en el Grupo.
8. La concepción y la implementación de la macroestructura de ODB.
9. La permanente evolución de las disposiciones sobre gobernanza en ODB, reforzando el papel de la holding, la autosuficiencia de los Negocios, con gobernanza propia, con CAs calificados para atender plenamente las necesidades de cada Negocio.
10. La práctica y constante evolución del sistema de conformidad de ODB y de las demás disposiciones de la Política de Conformidad, garantizando el compromiso público con actuación ética, íntegra y transparente.
11. La evolución de las prácticas y los resultados del desempeño en el tema de la sostenibilidad, en ODB y en los Negocios del Grupo, respetando las disposiciones de las respectivas gobernanzas.
12. La valorización del patrimonio tangible e intangible (cultura e imagen) de los accionistas.
13. La garantía de la seguridad empresarial, particularmente en los asuntos fiduciarios, legales y societarios de ODB.

Con el fin de calificar su acción empresarial, el DP-ODB debe contar con el apoyo de responsables de apoyo funcional ("RAFs") en las siguientes áreas de actuación:

- Comunicación
- Sostenibilidad
- Finanzas
- Inversiones
- Jurídica
- Gobernanza
- Planeamiento
- Personas

Los RAFs pueden ser responsables de más de 1 (un) área de actuación.

**La Macroestructura** refleja la forma de organización de ODB teniendo como objetivo satisfacer la estrategia de crecimiento orgánico y continuo.

El RAF de Gobernanza de ODB es el responsable de apoyar al DP-ODB por la calidad y práctica de esta Política y del sistema de gobernanza.

El DP-ODB puede contar también con el apoyo de asesores, que tendrán responsabilidades específicas definidas por el propio DP-ODB. Los RAFs y los asesores componen el equipo directo del DP-ODB. Pueden, o no, ser directores de Odebrecht S.A. Las atribuciones de los RAFs y de los asesores deben ser explicitadas en la Resolución del DP-ODB, que define **la Macroestructura de Odebrecht S.A.**

El DP-ODB es responsable de deliberar sobre los temas definidos en el Anexo 1 de la presente Política.

**Negocio:**

Se caracteriza por el conjunto de operaciones y/o inversiones destinadas a servir y satisfacer clientes, ofreciéndoles productos y/o servicios específicos, en mercados y sectores económicos definidos, consolidado en una Empresa líder bajo la responsabilidad de un LN.

**Empresa:**

Cualquier empresa controlada directa o indirectamente por Odebrecht S.A.

**CA-Empresa:**

Consejo de Administración de empresa controlada por Odebrecht S.A.

**PCA-Empresa:**

Presidente del Consejo de Administración de empresa controlada por Odebrecht S.A.

**5. ÁMBITO DE GOBERNANZA EN LOS NEGOCIOS**

Cada uno de los **Negocios** del Grupo Odebrecht tiene un Consejo de Administración propio y es conducido por un Líder de Negocio (“LN”).

Cada Negocio, por lo tanto, tiene gobernanza independiente de Odebrecht S.A. y opera de forma descentralizada, con actuación ética, íntegra y transparente, y siempre alineada con las concepciones y demás conceptos expresados en la TEO y en las políticas.

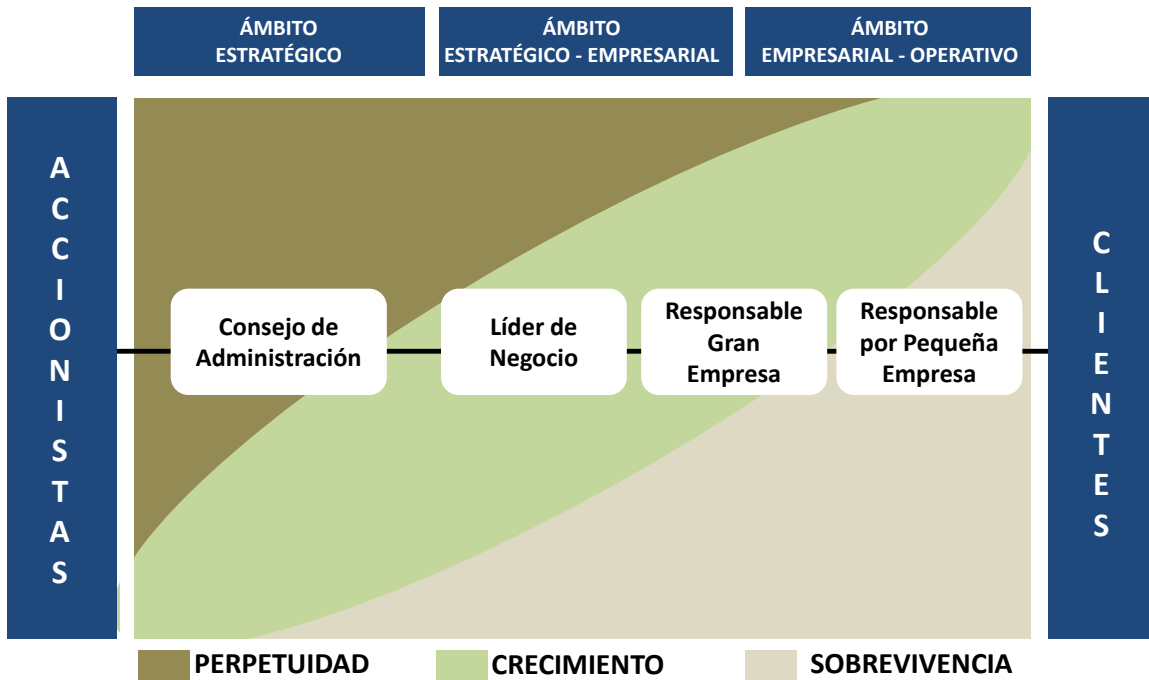
En este sentido, la gobernanza de cada Negocio y su respectiva macroestructura son instrumentos al servicio de la estrategia de crecimiento orgánico y continuo.

La macroestructura debe:

- Ser representada por una línea horizontal, que constituye la línea de empresariamiento, uniendo a clientes y accionistas, e indicando la dinámica de las decisiones y de los resultados que fluyen en ambos sentidos; y
- reflejar el compromiso fundamental de los líderes en la línea de empresariamiento por obtener simultáneamente la satisfacción de los clientes y de los accionistas, así como atender las demandas de las demás Partes Interesadas.

El sistema de comunicación en los Negocios del Grupo se basa, por lo tanto, en la definición clara de las responsabilidades a lo largo de la línea de empresariamiento, como se ilustra en el diagrama a continuación:





**LN:**

Es el responsable del empresariamiento pleno de un Negocio y de su representación externa.

**Gran Empresa:**

Se refiere a una unidad de Negocio, que consolida Pequeñas Empresas.

**Pequeña Empresa:**

Se refiere a una obra de ingeniería y construcción, un contrato de concesión de servicios públicos o una unidad de producción o de ventas industriales, un emprendimiento inmobiliario, etc.

**5.1 Líderes de Negocios**

En alineamiento con el CA de la respectiva Empresa, los **LN**s son los responsables del pleno empresariamiento de los Negocios y de la creación de las condiciones necesarias para su supervivencia y crecimiento, así como de crear las bases para la perpetuidad del Grupo Odebrecht.

El LN lidera directamente a los líderes de las **Gran Empresas**. Estos, por su parte, lideran directamente a los líderes de **Pequeñas Empresas**, que son los responsables por las relaciones directas con los clientes. Eventualmente, el LN puede liderar directamente a uno o más líderes de Pequeñas Empresas.

El LN deberá tener como máximo 65 (sesenta y cinco) años de edad.

## **6. SISTEMA DE COMUNICACIÓN**

El sistema de comunicación de Odebrecht S.A. tiene como base las concepciones y los demás conceptos de la TEO, y sus desdoblamientos en políticas y demás orientaciones que deben ser practicadas por todos sus integrantes.

La comunicación ocurre esencialmente a través del diálogo, negociación y acuerdo en el ciclo del PA, mediante el cual se consolida la confianza y se establece el pacto que lleva a la delegación planeada, al acompañamiento, a la evaluación y al juicio de la ejecución del PA.

### **6.1 Instrumentos de comunicación**

#### **6.1.1 En el ámbito de los accionistas**

- **Convocatoria a asamblea general:** documento mediante el cual el PCA-ODB, en nombre del Consejo, convoca a asambleas generales.
- **Actas de asambleas generales:** documentos en los que se registran las cuestiones deliberadas y los demás temas tratados en las asambleas generales de ODB. Estas actas deben ser registradas en un libro propio y firmadas por los miembros de la mesa y por los accionistas presentes.

#### **6.1.2 En el ámbito del CA-ODB**

- **Propuestas de Deliberación del PCA-ODB (“PD PCA-ODB”):** propuestas de deliberación formuladas por el PCA-ODB para aprobación del Consejo de Administración de Odebrecht S.A.

**Portal de  
Gobernanza:**

Es el canal interno de comunicación online disponible para todos los integrantes del Grupo con el fin de brindar acceso a información importante y necesaria para el buen desempeño de las acciones de todos.

- **Políticas:** documentos que, despliegan los principios y los demás conceptos de la TEO, establecen orientaciones relativas a un determinado tema, que deberán ser observadas y seguidas por todos los integrantes de ODB y de sus controladas que no tienen CA-Empresa. Las políticas sirven de orientación para que los miembros de los consejos de administración de las Empresas controladas de ODB por ella indicados, en alineamiento con los demás consejeros, aprueben e implementen políticas que contengan los principios, conceptos y demás orientaciones definidas y explicitadas en las políticas de ODB sin dejar, no obstante, de promover los complementos y otras orientaciones necesarias para adecuación a las características de sus respectivos Negocios y a los intereses de los demás socios.

- **Agendas:** documentos por medio de los cuales el PCA-ODB explicita los temas que serán objeto de deliberación, acompañamiento o conocimiento en las RCAs-ODB, por decisión del PCA-ODB.

- **Actas:** documentos en los que se registran los temas deliberados y otros que tratados en las RCAs-ODB. Estas actas deben ser registradas en libro propio y firmadas por los miembros de la mesa y por los consejeros presentes. El secretario ejecutivo del CA cuenta con apoyo jurídico para elaborar las actas de las RCAs.

- **Súmula:** documentos elaborados por el secretario ejecutivo del CA en los que quedan registrados los asuntos tratados en las reuniones para conocimiento y acompañamiento de los consejeros.

Los documentos mencionados en este apartado están disponibles en el **Portal de Gobernanza**, que permite acceso a los miembros del CA-ODB, DP-ODB y su equipo directo. Las políticas están disponibles para todos los integrantes del Grupo.

### 6.1.3 Entre el CA-ODB y los comités de asesoramiento

- **Agendas:** documentos mediante los cuales el coordinador explicita los temas que se tratarán en las reuniones de los comités de asesoramiento.
- **Súmula:** documentos en los que quedan registrados los asuntos tratados en las reuniones para conocimiento y acompañamiento de todos los miembros del CA-ODB, así como las recomendaciones sobre asuntos que serán deliberados por el CA-ODB. Las súmulas son elaboradas por el secretario ejecutivo del CA-ODB, quién también tiene como una de sus funciones ser secretario de los comités.

### 6.1.4 Entre el CA-ODB y el DP-ODB

- **Propuestas de deliberación del DP-ODB (“PD DP-ODB”):** propuestas de deliberación formuladas por el DP-ODB para ser deliberadas por el Consejo de Administración de Odebrecht S.A.
- **PA del DP-ODB.**
- **Relatoto mensuales y trimestrales de acompañamiento del PA del DP-ODB.**
- **Resolución del DP-ODB para los PCAs-Empresa** según lo definido en el apartado 6.1.5 a continuación, que debe ser llevada a conocimiento de los miembros del CA-ODB.
- **Relatorio trimestral de Propuestas de Decisión del DP-ODB (“PDECs”)** según lo definido en el apartado 6.1.5 a continuación: listan las PDECs aprobadas por el DP-ODB durante el trimestre.
- **Relatorio**, con base al 31 de diciembre, sobre:
  - **Garantías de Odebrecht S.A.;** y
  - **Contencioso Estratégico de Odebrecht S.A.**

- **Organigrama societario de Odebrecht S.A. y de los Negocios (con base al 31 de diciembre).**
- **Hechos Relevantes de las Empresas de capital abierto.**
- **Comunicados externos, así como otros comunicados en el ámbito de cada Negocio que los PCAs-Empresa consideren que tenga un impacto material en el Negocio o en el Grupo.**

Los documentos aquí mencionados están disponibles en el Portal de Gobernanza para que los miembros del CA-ODB, DP-ODB y su equipo directo puedan acceder. Los organigramas societarios están disponibles para todos los integrantes del Grupo Odebrecht.

#### **6.1.5 En el ámbito del DP-ODB**

- **Propuestas de decisión (“PDECs”):** propuestas de decisión a ser deliberadas por el DP-ODB, las cuales son formuladas por el (i) RAF o asesor responsable del tema objeto de la PDEC, cuando el tema esté en el ámbito de ODB; o (ii) LN o algún miembro de su equipo, cuando el tema se refiera a una deliberación sobre su Negocio.

Las PDECs serán enviadas al responsable de gobernanza de ODB, que será el responsable de distribuirlas al DP-ODB y su equipo directo.

Después de la aprobación del DP-ODB, las PDECs se divulgan en el Portal de Gobernanza para que los miembros del CA-ODB, DP-ODB y su equipo directo puedan acceder a ellas.

- **Programa de acción anual de los RAFs y asesores:** contempla las prioridades, macroestructura, resultados esperados y presupuesto.
- **Resolución del DP-ODB:** es el documento que (i) divulga en carácter informativo en el Grupo las políticas y demás deliberaciones del CA-ODB; (ii) comunica a los integrantes de ODB las decisiones del DP-ODB; y (iii) divulga a todos los integrantes del Grupo asuntos de interés general. Estas resoluciones deben estar disponibles en el Portal de Gobernanza.

### **6.1.6 Entre el DP-ODB y los PCAs-Empresa**

- **Resolución del DP-ODB para los PCAs-Empresa:** es el documento que refleja la delegación planeada del DP-ODB a cada PCA-Empresa con el posicionamiento de ODB sobre cada Negocio.
- **PA y Relatorio de acompañamiento del LN.**

### **6.1.7 En el ámbito de los responsables de apoyo funcional (RAFs)**

- **Directriz:** es el documento que comunica decisiones y establece orientaciones de los RAFs sobre temas de su competencia en el ámbito de ODB previstas en sus respectivos programas de acción pactados con el DP-ODB.

## **7. ALCANCE**

Esta Política sobre Gobernanza de Odebrecht S.A. se aplica a todos los integrantes de Odebrecht S.A., a los miembros del Consejo Fiscal de Odebrecht S.A. y a los integrantes de las controladas que no tienen Consejo de Administración.

Adicionalmente, esta Política sirve de orientación para los miembros de los consejos de administración de las Empresas controladas de Odebrecht S.A. por ella indicados que, en alineamiento con los demás consejeros, aprueben e implementen una política sobre gobernanza que contenga los principios, conceptos y demás orientaciones de gobernanza definidos y explicitados en la presente Política, sin dejar, no obstante, de promover los complementos y otras orientaciones necesarias para adecuación a las características de sus respectivos Negocios y a los intereses de los demás socios.

## **8. CONOCIMIENTO Y CERTIFICACIÓN**

Deberán tener conocimiento de esta Política sobre Gobernanza, en un máximo de 30 (treinta) días después de su fecha de aprobación, todos los integrantes de Odebrecht S.A. y de sus controladas que no tienen CA-Empresa, y los PCAs-Empresa para que lleven a sus respectivos CAs para discusión y aprobación una propuesta de política similar en su respectivo ámbito de actuación.



## **9. DISPOSICIONES GENERALES**

En caso existan dudas sobre el contenido de la Política sobre Gobernanza de Odebrecht S.A., el integrante debe buscar aclararlas con su líder directo o, si es el caso, con el responsable de Gobernanza Corporativa, para que pueda cumplir todas sus orientaciones.

**TEMAS PARA DELIBERACIÓN**

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>A</b>	<b>Cultura y Políticas</b>			
<b>A.1</b>	Definición y/o revisión de concepciones basadas en la TEO	x		
<b>A.2</b>	Políticas de Odebrecht S.A.	x		

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>B</b>	<b>Estrategia</b>			
<b>B.1</b>	Propósito, visión y direccionamiento estratégico para el planeamiento anual de Odebrecht S.A.	x		
<b>B.2</b>	Pacto del programa de acción del DP-ODB	x		

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>C</b>	<b>Gobernanza corporativa<sup>1</sup></b>			
<b>C.1</b>	Régimen de Funcionamiento del CA-ODB	x		
<b>C.2</b>	Definición del proceso de evaluación del desempeño del CA-ODB y del DP-ODB	x		
<b>C.3</b>	Designación del vicepresidente del CA-ODB		X	
<b>C.4</b>	Designación del DP-ODB		X	
<b>C.5</b>	Definición del equipo de DP-ODB			x

<sup>1</sup>A pesar de que Odebrecht S.A. financia la Fundación Odebrecht, en este apartado no está incluida la Fundación Odebrecht portener gobernanza propia.

<b>C.6</b>	Elección de los directores estatutarios de Odebrecht S.A.	x		
<b>C.7</b>	Indicación de los PCAs-Empresa, salvo cuando el PCA-Empresa sea el DP-ODB	x		
<b>C.8</b>	Indicación de los demás consejeros para los CAs-Empresa			x
<b>C.9</b>	Indicación de los LNs para los Negocios			x
<b>C.10</b>	Creación de comités “ad hoc” del CA-ODB	x		
<b>C.11</b>	Designación del coordinador y de los demás miembros de cada comité de asesoramiento del CA-ODB		x	
<b>C.12</b>	Propuesta del calendario anual con las fechas de las reuniones del CA-ODB		X	
<b>C.13</b>	Aprobación del calendario anual con las fechas de las reuniones del CA-ODB	x		
<b>C.14</b>	Definición de las agendas de las RCAs de Odebrecht S.A.		X	
<b>C.15</b>	Designación del presidente de la RCA-ODB en ausencia del vicepresidente		X	
<b>C.16</b>	Aprobación para convocatoria de asambleas generales	x		
<b>C.17</b>	Convocatoria de asambleas generales		X	
<b>C.18</b>	Designación de miembros para el Consejo Deliberativo y del responsable por la empresa de planes de pensión de Odebrecht			x
<b>C.19</b>	Designación del responsable de Odebrecht Corredora de Seguros			x

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>D</b>	<b>Conformidad con actuación ética, íntegra y transparente</b>			
<b>D.1</b>	Definición de la Política sobre Conformidad	x		
<b>D.2</b>	Implementación de la Política sobre Conformidad en Odebrecht S.A. y en los Negocios <sup>2</sup>			x
<b>D.3</b>	Aprobación del direccionamiento y prioridades para el programa de acción del R-Conformidad	x		
<b>D.4</b>	Investigaciones dentro de su alcance de actuación	x		

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>E</b>	<b>Personas y Remuneración</b>			
<b>E.1</b>	Evaluación del CA-ODB	x		
<b>E.2</b>	Propuesta de renovación del Consejo para alcanzar los objetivos de diversidad previstos en esta Política <sup>3</sup>		x	
<b>E.3</b>	Evaluación y juicio del PA del DP-ODB		x	
<b>E.4</b>	Planeamiento de la sucesión del DP-ODB		x	
<b>E.5</b>	Propuesta a la Asamblea General Ordinaria de la remuneración total de los consejeros y directores estatutarios de Odebrecht S.A.	x		
<b>E.6</b>	Individualización de la remuneración de los consejeros <sup>4</sup>		x	
<b>E.7</b>	Remuneración total del DP-ODB		x	
<b>E.8</b>	Individualización de la remuneración del equipo del DP-ODB <sup>5</sup>			x
<b>E.9</b>	Definición del valor global de la participación en las ganancias y resultados ("PLR") de Odebrecht S.A.	x		

<sup>2</sup> El DP-ODB tiene la obligación de hacer que los Negocios implementen sus políticas sobre conformidad.

<sup>3</sup> Para la renovación de los consejeros, el Consejo contará con el apoyo del Comité de Cultura, Personas y Sostenibilidad.

<sup>4</sup> Para la individualización de la remuneración de los consejeros, el PCA-ODB contará con el apoyo del Comité de Cultura, Personas y Sostenibilidad.

<sup>5</sup> Los valores individualizados serán acompañamiento por el Comité de Cultura, Personas y Sostenibilidad.

<b>E.10</b>	Aprobación de plan de incentivo a largo plazo y sus respectivos programas (ILP) de ODB	x		
<b>E.11</b>	Aprobación de plan de incentivo a largo plazo y sus respectivos programas (ILP) de las Empresa líderes de Negocio sin impacto en la posición societaria de ODB			x

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>F</b>	<b>Transacciones Corporativas</b>			
<b>F.1</b>	Direccionamiento sobre distribución de resultados por las Empresas líderes de Negocios	x		
<b>F.2</b>	Ingreso de nuevos socios a Odebrecht S.A. y a las controladas sin CA-Empresa	x		
<b>F.3</b>	Ingreso de nuevos socios u operaciones que tengan impacto en la posición societaria de las Empresas líderes de Negocios	x		
<b>F.4</b>	Fusión, escisión o incorporación que involucre a Odebrecht S.A.	x		
<b>F.5</b>	Nuevas inversiones en el ámbito de Odebrecht S.A.	x		
<b>F.6</b>	Constitución, adquisición, fusión, escisión, incorporación o venta de una Empresa líder de Negocio <sup>6</sup>	x		
<b>F.7</b>	Liquidación, disolución, recuperación judicial o extrajudicial, u otro proceso de insolvencia de las Empresas líderes de Negocios, o de otras empresas que causen impacto relevante en Odebrecht S.A.	x		
<b>F.8</b>	Nuevas inversiones en el ámbito de los Negocios, sin impactos relevantes en la MEP de ODB			x
<b>F.9</b>	Adquisición, enajenación o transferencia de activos de Odebrecht S.A. y de las controladas sin CA-Empresa, cuyo valor sea superior a R\$ 50 millones	x		
<b>F.10</b>	Firma por parte de Odebrecht S.A. de Acuerdo de Accionistas	x		
<b>F.11</b>	Transferencia de recursos de Odebrecht S.A. a sus controladas por concepto de aporte de capital, anticipo para Futuro Aumento de Capital (AFAC) o mutuo por valor de hasta R\$ 100 millones			x
<b>F.12</b>	Transferencia de recursos de Odebrecht S.A. a sus controladas por concepto de aporte de capital o anticipo para Futuro Aumento de Capital (AFAC) o mutuo por valor superior a R\$ 100 millones	x		

<sup>6</sup> Este apartado también se aplica al Negocio que no sea representado por una persona jurídica.

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>G</b>	<b>Finanzas</b>			
<b>G.1</b>	Aprobación de la macroecuación patrimonial de Odebrecht (MEP)	x		
<b>G.2</b>	Fijación de límite anual para operaciones financieras contratadas por Odebrecht S.A. (mutuos, financiamientos y garantías)	x		
<b>G.3</b>	Contratación, por parte de Odebrecht S.A. y por los Negocios, de préstamos y financiamientos que impongan restricciones o gravámenes a la distribución de dividendos por parte de Odebrecht S.A.	x		
<b>G.4</b>	Contratación de los Negocios de préstamos y financiamientos que impongan restricciones o gravámenes a la distribución de dividendos por parte de los Negocios, y que no entre en conflicto a las respectivas direccionamiento sobre distribución de resultados			x
<b>G.5</b>	Operación con cláusula de <i>cross default</i> entre Empresas de diferentes Negocios	x		
<b>G.6</b>	Operación con cláusula de <i>cross default</i> o <i>cross-acceleration</i> en Odebrecht S.A.	x		
<b>G.7</b>	Condonación de deuda por valor hasta R\$ 10 millones			x
<b>G.8</b>	Condonación de deuda por valor superior a R\$ 10 millones	x		
<b>G.9</b>	Contratación de seguros en la modalidad D&O	x		
<b>G.10</b>	Emisión de <i>comfort letters</i> para asumir, por parte de ODB, el compromiso de indemnizar a los administradores de ODB por daños y perjuicios resultantes del ejercicio regular de sus funciones en el ámbito de la administración de ODB, así como eventuales revisiones de compromisos ya existentes	x		
<b>G.11</b>	Recomendación de aprobación de los estados financieros de Odebrecht S.A. con el parecer del auditor independiente	x		
<b>G.12</b>	Relatorio de los administradores de Odebrecht S.A.	x		
<b>G.13</b>	Propuesta de destino de resultados (dividendos) por parte de Odebrecht S.A.	x		

**ODEBRECHT**

<b>G.14</b>	Declaración de dividendos intermediarios, a cuenta de lucros acumuladas o de reservas de lucros existentes en el último balance anual o semestral.	x		
<b>G.15</b>	Designación de auditores independientes para Odebrecht S.A.	x		
<b>G.16</b>	Donaciones a la Fundación Odebrecht	x		
<b>G.17</b>	Contribución de Odebrecht S.A. para la composición de la contrapartida "C" del plan de pensión de ODB			x

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>H</b>	<b>Riesgos</b>			
<b>H.1</b>	Aprobación del nivel de riesgo y de tolerancia al riesgo para cada una de las categorías de Odebrecht S.A.	x		
<b>H.2</b>	Aprobación de matriz de riesgos de Odebrecht S.A.	x		
<b>H.3</b>	Aprobación de plan de tratamiento de riesgos y plan de contingencia de Odebrecht S.A.	x		

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>I</b>	<b>Relaciones externas</b>			
<b>I.1</b>	Definición de la estrategia y arquitectura de marca del Grupo Odebrecht	x		

Apartado	Tema	Competencia		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
<b>J</b>	<b>Operaciones</b>			
<b>J.1</b>	Definición de plan estratégico de TI			x

**TEMAS PARA ACOMPAÑAMIENTO**

Tema
Programas de difusión de la cultura
Programas de formación de la nueva generación de líderes y convivencia entre generaciones.
Relatorios de acompañamiento de PA del DP-ODB
Relatorio de PDECs
Relatorio de Garantías de Odebrecht S.A.
Relatorio de Contencioso Estratégico de Odebrecht S.A.
Hechos relevantes de las Empresas de capital abierto
Comunicados externos de los Negocios con impacto material en el Negocio o en el Grupo
MEP de Odebrecht S.A.
Macroestructura del Grupo, siempre que haya cambios
Acompañamiento de la implementación del sistema de conformidad
Acompañamiento de los casos investigados en el ámbito de ODB, a través del Comité de Conformidad
Acompañamiento de los indicadores de reputación
Acompañamiento periódico de la matriz de riesgos, de los planes de tratamiento de riesgos y los planes de contingencia
Metas de desempeño operativo, mediante elPA del DP-ODB
Programas de salud y seguridad ocupacional, mediante elPA del DP-ODB
Programas e indicadores de sostenibilidad, mediante el PA del DP-ODB