

# BUEN GOBIERNO CORPORATIVO



Juana Rosa Terrazos Poves

Ejecutiva de Asuntos Legales de las Empresas de la  
Corporación

Víctor Taboada Bormioli

Ejecutivo de Gobierno Corporativo

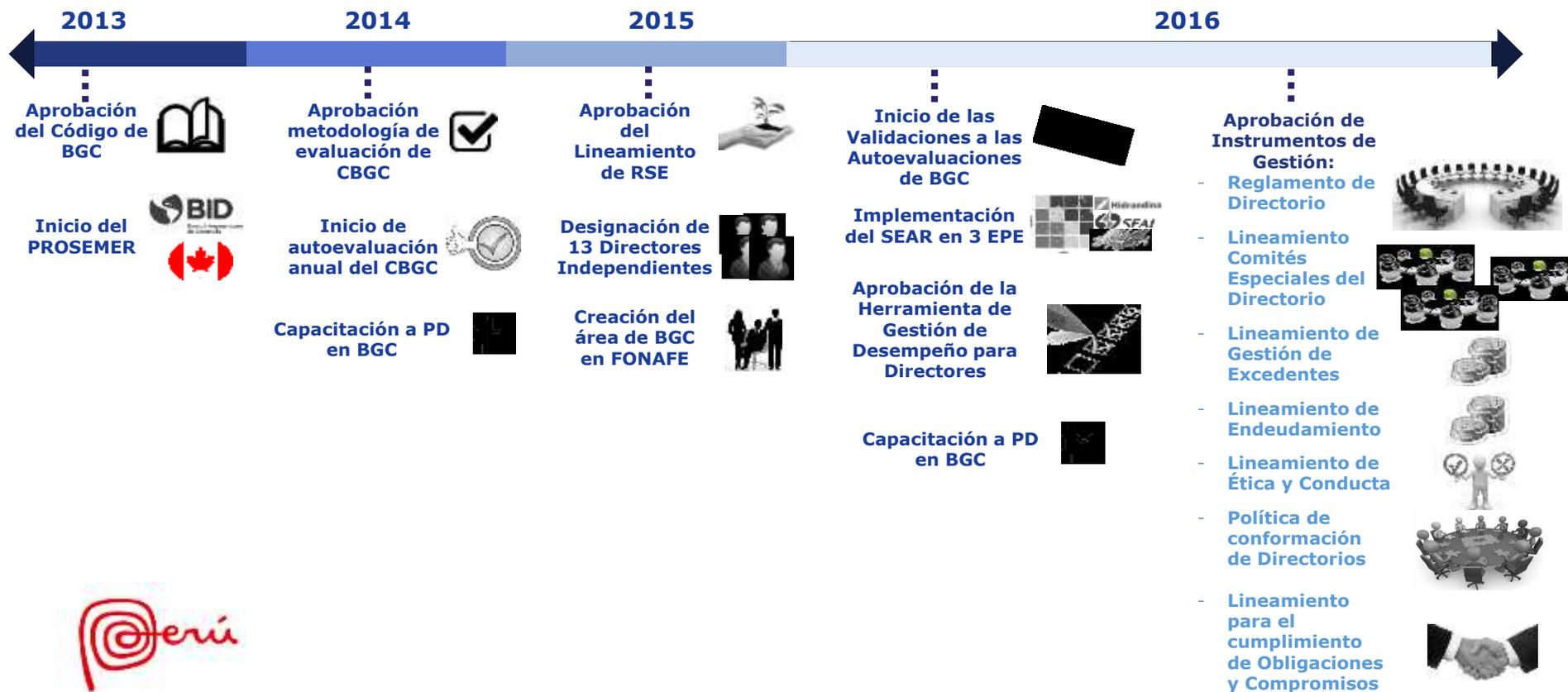
Corporación  
**FONAFE**

Lunes, 30 de enero del 2017

# Principales logros y proyecciones en la implementación de los Principios de BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

## El BGC en FONAFE

FONAFE en el año 2013, aprobó el Código del Buen Gobierno Corporativo para las empresas bajo su ámbito. Desde esa fecha, FONAFE ha intensificado sus esfuerzos para fortalecer el BGC en la Corporación.



# Informe: Presentación de los principales logros y proyecciones en la implementación de los Principios del CBGC

## Próximos pasos

FONAFE en el corto plazo tiene programado diversas actividades a fin de continuar con el fortalecimiento del Buen Gobierno Corporativo de las Empresas de la Corporación y el CCF, las mismas que incluyen la emisión de lineamientos, realización de capacitaciones, entre otras.

2017 - 2018

Fortalecimiento de capacidades en el ámbito de Gobierno Corporativo: PD, Directores, Gerentes y Equipo Evaluador



Aprobación de Lineamientos de Gestión:

- Seguridad de la Información
- Planes de Sucesión
- Política y Metodología de Gestión de Riesgos
- Lineamiento para la inducción de Directores
- Definición de Perfiles para los puestos gerenciales

Aprobación del Manual de Junta General de Accionistas



Implementación del SEAR en Empresas del sector eléctrico y el CCF



# *Reglamento del Directorio de las empresas bajo el ámbito de FONAFE*



## CBGC

- Sección **IV** denominada **el Directorio y la Gerencia del Código de Buen Gobierno Corporativo, respecto al funcionamiento del Directorio.**

## OBJETVO

- Regular los aspectos **no comprendidos en otras normas** respecto al funcionamiento del Directorio.
- Regular, bajo los principios BGC, el **funcionamiento del Directorio** como órgano de dirección con especial atención al impulso y supervisión la EPE.

## ALCANCE

- Integrantes del Directorio, de la Gerencia General, y de todos aquellos responsables de cumplir y hacer cumplir los acuerdos adoptados por el órgano colegiado de las EPE

## **SOBRE EL DIRECTORIO**



- **Definirá las políticas generales y los objetivos estratégicos** de la Empresa.
- Hace seguimiento a todas aquellas acciones esenciales para el fortalecimiento y crecimiento sostenible de la EPE.

## **DESIGNACIÓN, COMPOSICIÓN E INDUCCIÓN**



- **Designado** por la JGA o por el Ministerio, según corresponda.
- **Funciones** se regulan en la **normatividad vigente aplicable a la EPE.**
- La **EPE deberá entregar el Compendio** a cada miembro del Directorio como mínimo (5) días hábiles antes de su primera sesión como Director, excepcionalmente, como máximo el mismo día a la celebración del Directorio.
- La EPE deberá efectuar **una adecuada inducción** a los miembros de Directorio de manera previa al inicio de sus funciones y deberá fortalecer sus competencias y capacidades continuamente.
- EPE con accionariado estatal minoritario: la designación de

## DESIGNACIÓN, COMPOSICIÓN E INDUCCIÓN



- Composición: **pluralidad de opiniones** de manera tal que las decisiones adoptadas sean consecuencia de **una apropiada deliberación** y que el Directorio esté integrado por personas con perfiles **profesionales multidisciplinarios en áreas de estudios ligadas a la gestión y objeto social de la EPE.** (Política Sobre la Composición del Directorio de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE)
- Debe estar compuesto por el **número de miembros** que disponga el estatuto social de cada EPE, y las normas aplicables

## Periodo de Mandato

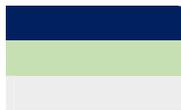
- Para asegurar la adecuada **continuidad, sucesión y transferencia de la gestión del Directorio**, la designación de al menos tres (3) de los miembros del Directorio de la EPE será **preferentemente** por tres (3) años y serán nombrados por periodos escalonados.
- Para tal efecto, preferentemente existirá una designación por **periodos diferenciados** por única vez (denominado periodo inicial), tal como se muestra a continuación:



## Periodo de Mandato

- **Culminado el periodo diferenciado** (periodo inicial) la designación será por **periodos de tres (3) años** (denominados Periodo A y Periodo B).
- **Por lo menos cuatro (4) meses** antes de la culminación de los Periodos iniciales y Periodos A y B, el Directorio de FONAFE se deberá pronunciar respecto de los Directores que representen al Estado, cuyo periodo esté próximo a finalizar

Nro de Directores	Número de años				
1	1 año	3 años	3 años		
1	2 años	3 años	3 años		
1	3 años	3 años	3 años		


**Periodo Inicial**  
**Periodo siguiente A**  
**Periodo siguiente B**

## Causales de cese de los miembros de Directorio

- Incurrir en alguna **prohibición o impedimento para ser Director posterior a su designación**, regulada en la normatividad aplicable a la EPE.
- No asistir al menos al **ochenta y cinco por ciento (85%)** de las sesiones que se celebren en el período de un año, salvo que se presente una **razonable justificación**.
- Obtener un resultado deficiente en la **evaluación anual de desempeño** conforme a lo establecido en la "Metodología de Evaluación de Desempeño de la Gestión de Directorio y de Directores de las Empresas de la Corporación FONAFE"

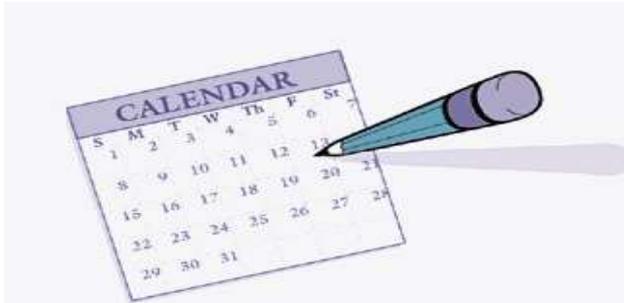


## Funciones del Directorio



- Conformar **Comités** de acuerdo a las necesidades de la EPE.
- Control de la **eficiencia de la actividad de gestión y de las prácticas de buen gobierno corporativo.**
- **Evaluación de la plana gerencial.**
- Aprobar la **Política de Información** la cual debe contener la clasificación y tratamiento de la información.
- Aprobar la **Política Contable de la EPE.**
- Aprobar los **reglamentos, documentos y manuales que estime necesarios para el adecuado funcionamiento.**
- Mantener **informados a los accionistas de cualquier hecho que considere relevante** o que sea contrario a las normas.
- Aprobar la **Política de Solución de Conflictos, Política de Endeudamiento, Política de Compromisos y Obligaciones.**

- Elaborar un **Plan Anual de Trabajo**, calendarizado, con por lo menos las siguientes actividades:
  - ✓ Aprobar las **estrategias generales, metas y objetivos anuales de la empresa** y hacer el seguimiento respectivo de forma periódica.
  - ✓ Definir un **Plan de Sucesión del Personal Directivo de la EPE** y dar instrucciones para su **continua implementación**, el cual debe ser revisado semestralmente.
  - ✓ Aprobar **compromisos de Gobernabilidad**, detallando actividades como la evaluación al Directorio.
  - ✓ **Revisar los informes sobre la situación del Gobierno Corporativo de la EPE** destacando las **limitaciones aún existentes y estableciendo las políticas y mecanismos para superar las mismas**.



## Mensuales



- ✓ Tomar conocimiento de **EE.FF.**

## Trimestrales

- ✓ Tomar conocimiento de **informes de Comités.**
- ✓ Tomar conocimiento de **implementación PO y ejecución de presupuesto.**
- ✓ **Autoevaluar** cumplimiento de plan de Directorio.
- ✓ **Informe de GG** entorno a su **gestión** e implementación de Acuerdos de Directorio
- ✓ Otras



## Semestrales

- ✓ Revisar y redefinir los productos financieros.
- ✓ Revisar la información financiera de la EPE, que debe incluir las dificultades y contingencias que presenta la EPE, las operaciones no regulares, los riesgos financieros y no financieros, así como, transacciones con otras EPE y demás entidades del Estado.
- ✓ Otras.

## Anuales

- ✓ Formular el Plan Anual del Directorio - Enero
- ✓ Revisar y ajustar del Plan Estratégico
- ✓ Aprobar el **Plan y Presupuesto Anual** .
- ✓ Otras.

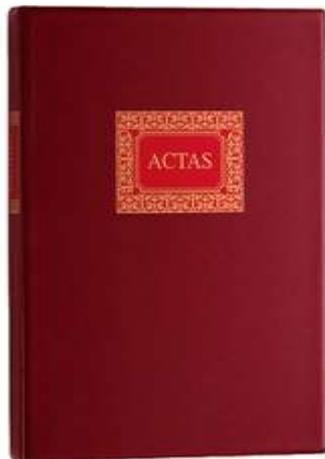
## Funciones del Presidente de Directorio

- **Convocar**, directamente o por intermedio del Secretario, al Directorio.
- Definir la **agenda** de los temas que se tratarán en cada una de las sesiones.
- **Asistir a los Comités** de apoyo del Directorio y a los comités internos de la EPE, cuando lo considere pertinente o lo integre.
- Cumplir el **rol de moderador** en las sesiones del Directorio.
- **Invitar a Sesión de Directorio los gerentes de la EPE**, a efectos de hacerles entrega de los **resultados de su evaluación y brindarles una retroalimentación** con el fin de plantear ajustes para mejorar su desempeño.
- Ser **vocero oficial** de la EPE.
- Las demás funciones establecidas por la normatividad aplicable.



## Secretario del Directorio

El Directorio designará al personal que ejercerá el rol del Secretario del Directorio, y establecerá sus funciones. Son funciones mínimas del Secretario del Directorio:



- Apoyar en la **organización y el desarrollo** del Directorio y asistir a las sesiones
- **Recabar y remitir la información** que ha de ser analizada por el Directorio.
- **Canalizar los pedidos y envíos de la información** requerida por los miembros del Directorio.
- **Enviar la información y agenda correspondiente** a los Directores con la antelación dispuesta.
- **Comunicar al Gerente General o la quien haga sus veces, las decisiones del Directorio** y hacer seguimiento a su cumplimiento.
- **Coordinar la asistencia de funcionarios de la EPE** a las sesiones de Directorio, a solicitud del mismo.
- Llevar el control de las **Actas de las Sesiones de Directorio**.
- Hacer **seguimiento de Acuerdos** del Directorio.
- Las demás funciones establecidas por la normatividad aplicable



## Director Independiente

- Aquel que cumple con las condiciones **establecidas en la definición, perfil y proceso de selección de director independiente**, los cuales forman parte integrante del Reglamento como Anexo 1, a fin de asegurar su imparcialidad y objetividad en su desempeño como Director.
- Sera de aplicación, **en la medida que no se contraponga con sus normas especiales.**



## Incompatibilidades y conflictos de interés

- Los miembros del Directorio no deben estar inmersos en las **incompatibilidades y prohibiciones establecidas en las normas aplicables.**
- Cada Director debe cumplir las disposiciones del **Código de Ética y Conducta de la Empresa**, y debe de **abstenerse de participar**, tanto en la deliberación como la decisión, en los acuerdos que impliquen conflicto de intereses.

### Acceso a la información

- La EPE garantizará al Directorio, como órgano colegiado, el acceso a la información necesaria.
- La Gerencia General tiene la obligación de proporcionar la información que le sea requerida por el Directorio a través del Presidente o Secretario del Directorio.



### Procedimiento de entrega de información y canales de información

- El Gerente General, al interior de la EP, será el responsable de entregar la información requerida por del Directorio.
- El procedimiento de entrega de información se inicia con la solicitud del Presidente o Secretario del Directorio, dirigida al Gerente General de la EPE, el mismo que deberá atendido en un plazo no mayor a (3) días hábiles, salvo se requiera mayor tiempo adicional.



## Contratación de asesores externos

El **Directorio** y/o los **Comités** podrán disponer del asesoramiento de profesionales, el que será canalizado a través de la **Gerencia General de la EPE**, quien dará dicho apoyo o asesoramiento al Directorio, a través del personal idóneo (**personal de la empresa o un asesor externo, según la especialidad**)



**AGENDA Y  
SESIONES**



### Planificación de Agenda

- El Directorio deberá aprobar **anualmente una agenda** (cronograma de las sesiones, calendario anual de fechas para la celebración de sesiones considerando los temas listados en el **Plan Anual de Trabajo** y de manera tentativa otros temas)
- El Presidente **definirá los asuntos que requieren ser considerados permanente o que deban una especial atención o seguimiento.**
- Los Directores pueden sugerir al Presidente temas para ser considerados.

### Periodicidad de las Sesiones

- Las sesiones del Directorio se celebrarán al menos **una mensualmente y cuantas veces sean necesarias** para la buena marcha de los negocios.
- **Sesión especial:** sesionará al menos una vez al año, para analizar, **evaluar y decidir sobre la planeación y estrategia de la Empresa.**
- **Ausencia del Presidente:** sesiones presididas por el **Director con mayor antigüedad** en el cargo que se encuentre presente, y si tienen la misma antigüedad, ellos elegirán al Director que presidirá la sesión.

## Lugar de las sesiones

### AGENDA Y SESIONES

- Domicilio principal de la empresa o donde el directorio lo acuerde el Directorio.

## Asistencia de las Sesiones



- (85%) de las sesiones que se celebren en el período de un año, salvo una **razonable justificación** (certificado médico así como las declaradas como tal por el Presidente del Directorio, lo cual constará en el acta de sesión.)
- **Razonabilidad de la justificación**, el Presidente del Directorio constatará que la causa cumpla con ser razonablemente imprevisible, extraordinaria e irresistible. **Las justificaciones razonables presentadas, distintas a las sustentadas en certificados médicos, serán revisadas y declaradas como tal por el miembro del Directorio con mayor antigüedad.**
- **JGA** no considerará para **reelección** a Directores que dejen de participar a más del quince por ciento (15%) de las sesiones ordinarias en un horizonte de tiempo de un año, salvo que dichas faltas se encuentren debidamente justificadas.
- Los Directores dejan **constancia en el acta de su carencia de vinculación política con el gobierno y cumplen con requisitos para ser considerados directores independientes.**

## Sesiones extraordinarias

### AGENDA Y SESIONES

- Cuando sea convocada por el Presidente del Directorio (iniciativa propia o a solicitud de cualquiera de sus miembros).
- Estas sesiones serán coordinadas por el Secretario del Directorio de la EPE a solicitud del Presidente del Directorio.



## Sesiones no presenciales

- Son excepcionales, y su convocatoria debe cumplir con los requisitos de las sesiones presenciales de acuerdo a la LGS.
- El Directorio solicitará al Gerente General de la EPE la **implementación de canales y procedimientos para que los directores participen** en este tipo de sesiones.
- La realización de sesiones de Directorio no presenciales **será contabilizada para el máximo de dietas percibidas por los Directores.**

## Confidencialidad de las sesiones

- El Directorio **puede acordar que la documentación a ser revisada** por el Directorio y las deliberaciones relacionadas con ciertos temas desarrollados en una sesión determinada tenga **carácter confidencial**.
- Los Directores que **cesen en el cargo deberán guardar reserva de los asuntos confidenciales conocidos durante su participación en el Directorio de la EPE**.
- El Secretario del Directorio debe asegurar que, de ser el caso, las **personas invitadas** para preparar, atender o participar en las sesiones del Directorio **den voto de no divulgar la información que han adquirido**.



## Convocatoria y quorum

- Se entregará mediante comunicación (**cualquier medio idóneo** como correo electrónico o entrega física) a cada uno de los miembros del Directorio (C. Ordinaria o Extraordinaria)
- Convocatoria es realizada con la antelación que indique el Estatuto y en su defecto será aplicable **una antelación de tres (3) días hábiles**, sin perjuicio de las sesiones extraordinarias



## Contenido

- El contenido de la convocatoria debe incluir como mínimo los datos generales de la sesión: Lugar o medio de comunicación, fecha, hora, **agenda de la sesión, resumen de los temas a ser discutidos y documentos de soporte**, así como los demás requisitos establecidos en la LGS y en el Estatuto.

## Quorum

- Instalación para las sesiones: **mitad más uno Directores**. En caso número impar de Directores: se debe redondear hacia abajo el número de directores.
- Si **están reunidos todos sus miembros y acepten por unanimidad** la celebración de la sesión y los asuntos que en ella se propongan tratar.
- El **Gerente General, o quien haga sus veces, será un invitado permanente** a las sesiones del Directorio. Los **Directores podrán solicitar que no participe del tratamiento de algún punto específico que se considere reservado**.

## Del orden de cada sesión De preferencia:

- Aprobación del Acta de la Sesión anterior.
- Revisión del estado de los acuerdos adoptados en las sesiones anteriores.
- Despacho.
- Orden del día.
- Informes.
- Pedidos.





## Contenido de las Actas

- Las Actas deben expresar: la fecha, hora y lugar de celebración o medio de comunicación en caso de sesiones no presenciales y el nombre de los concurrentes.
- Las Actas indicarán además la forma de convocatoria, reflejando deliberaciones, los acuerdos y los resultados de las votaciones.
- Las Actas han de reunir todos los requisitos de forma y fondo estipulados en la Ley General de Sociedades.
- En el contenido de las Actas de sesiones del Directorio se identificará, **de existir, los estudios, los fundamentos y las demás fuentes de información que sirvieron de base para la toma de decisiones, y las razones a favor y en contra que se tuvieron en cuenta para la toma de las mismas.**
- El **Plan Anual de Trabajo** deberá constar en Actas, cada vez que se trate uno de los temas de dicho Plan.



## Reporte y seguimiento de decisiones

- El **Secretario del Directorio comunicará al Gerente General** para que este comunique a las gerencias y a las áreas de la Empresa responsables de cada tema, las decisiones y encargos que adopte este órgano y las instrucciones del mismo a efectos de su **implementación**.
- El Gerente General **elevará trimestralmente al Directorio un informe reportando el estado**, cumplimiento o implementación de los Acuerdos de Directorio adoptados en el último trimestre.



**Conflicto de  
interés**

Procedimientos ante conflictos de interés

- Los Directores deben **manifestar al principio de la sesión la existencia de cualquier conflicto de interés** originado a partir de los temas a tratar en la agenda de la sesión. En este caso, el Director se retirará transitoriamente mientras se debate el tema y concluye la votación.
- Los conflictos de interés deben constar en el Acta correspondiente.

Responsabilidad ante conflictos de interés

- **La duda sobre la configuración de una situación que implique conflicto de interés** en relación con un tema determinado no exime al miembro del Directorio de abstenerse de participar en la decisión respectiva.
- El Director que contravenga las disposiciones de este capítulo es responsable de los **daños y perjuicios que cause a la EPE.**



## PUNTOS A CONSIDERAR....

### Empresas públicas financieras

- Se aplica **empresas financieras** en tanto no se oponga con las normas que rigen el Sistema Financiero y el de Mercado de Valores, las mismas que prevalecerán.
- De manera complementaria, dichas empresas deberán solicitar a la Junta la aprobación de un **acápito adicional a este Reglamento**

### Normas que prevalecen

- El Decreto Legislativo N° 1031, su Reglamento, la Ley N° 27170 y sus Reglamento, normas de creación de las empresas, el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, los Estatutos, así como la Directiva de Gestión, lineamientos y Acuerdos de Directorio de FONAFE, **prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.**

### Progresividad

- Prácticas de **progresiva incorporación.**



*Lineamiento Corporativo para la  
elaboración de Reglamentos de los  
Comités Especiales para las empresas  
bajo el ámbito de FONAFE*



## CBGC

- Principio 19 del Código de Buen Gobierno Corporativo respecto a **conformación, funcionamiento y monitoreo de sus Comités Especiales** para tratar los temas que por su complejidad **ameriten un tratamiento especializado y de mayor detenimiento.**

## OBJETVO

Establecer las pautas y **normas para que cada EPE elabore los Reglamentos que regulen la conformación, funcionamiento y monitoreo de sus Comités Especiales**

## ALCANCE

**Empresas bajo el ámbito de FONAFE**

### Comité de Directorio

- Son **grupos de trabajo integrados por miembros del Directorio**, en consideración a sus conocimientos y experiencia.
- Le compete al CE informar, asesorar, supervisar y proponer dentro de su ámbito de actuación delimitado por los estatutos sociales y normas aplicables a cada EPE y su Reglamento del Directorio.
- Sus funciones **son las que el Directorio les asigne y las decisiones** que adopten se pondrán a consideración del Directorio para su implementación.
- El Directorio no podrá delegarles facultades que, conforme a la LGS, normas de Sistema Financiero, Mercado de Valores, y otras aplicables a las empresas bajo el ámbito de FONAFE, se asigne exclusivamente al Directorio de la Empresa. En tal sentido, no se podrá delegar facultades que en la Directiva de Gestión, lineamientos y Acuerdos de Directorio de FONAFE se haya establecido como competencia del Directorio de la EPE.





## Consideraciones Generales...

- Los Comités Especiales (CE) son creados por el Directorio, considerando las **normas que regulan a la EPE y a su sector**, de acuerdo a sus necesidades y prioridades.
- **Competencias:** El Directorio debe establecerlas para el ejercicio de sus funciones y siempre deberá ser la **última instancia responsable en tomar las decisiones** en base a recomendaciones entregadas por el CE.
- El mecanismo de comunicación de los CE Especiales con la JGA debe ser a través del **Directorio de la EPE**.
- El **Anexo 2** presenta algunos de los CE con los que puede contar la EPE, en base a referentes de estándares de Buen Gobierno Corporativo; asimismo, se indica las funciones que deberían cumplir dichos CE en caso sean implementados en la EPE. (Referencial)

## Elaboración de Reglamentos de los CE

- Cada **Comité Especial** deberá contar con un **Reglamento**, aprobado por el Directorio de la EPE
- El **Reglamento de cada CE** establece el marco normativo para su conformación y accionar.
- La estructura puede ser idéntica entre CE; sin embargo, el cuerpo normativo del reglamento, (funciones, responsabilidades y otros) deben amoldarse en atención a los roles que le asigne el Directorio.
- El **Directorio define el número fijo de miembros y los designa**. Los CE estarán conformados por **mínimo 3 y máximo 5 miembros del Directorio**.
- El **CE no podrá ejercer funciones o atribuciones exclusivas al Directorio de la EPE**, así las considere contenidas en normativa del sector, LGS, Ley N° 27170 y su Reglamento, Decreto Legislativo N° 1031 y su Reglamento, Directiva de Gestión, lineamientos, políticas, Acuerdos de Directorio, y otras que apruebe FONAFE.



**Nombramiento  
de los miembros  
de CE**

- El **Directorio** deberá **determinar el periodo para el cual serán nombrados los miembros del CE**. Este podrá coincidir con el nombramiento como Director, **pudiendo ser reelegidos**, una o más veces, por periodos de igual duración.
- Si el Directorio de la EPE cuenta con **Directores Independientes**, preferentemente dichos comités especiales deberán ser presididos por los referidos directores Independientes.





## Presidente del Comité Especial

- El **Directorio nombra a un presidente del CE, preferentemente independiente.**
- **Ausencia del Presidente del Comité** , los **otros Directores designarán entre los demás miembros**, a un Presidente encargado para presidir la sesión.
- Serán funciones del Presidente del Comité Especial, sin que constituya una lista taxativa, las siguientes:
  - **Convocar y presidir** las reuniones del Comité Especial.
  - **Establecer la agenda** y organizar el debate de forma en que se promueva la participación activa de los demás miembros y asistentes.
  - **Generar los lineamientos sobre cómo se reporta la gestión del Comité Especial al Directorio.**
  - Representar al Comité Especial frente al mismo y demás órganos sociales de la EPE.
  - Elevar al Directorio un **informe trimestral** dando cuenta sobre la gestión del Comité
  - Otros que establezca el Reglamento del Comité Especial o del Directorio.



### Secretario del Comité Especial

- Asimismo, **el Directorio deberá nombrar y designar un Secretario del Comité Especial**, el cual no necesariamente deberá ser Director y según sea el caso podrá ser el mismo secretario del Directorio de haberlo o personal idóneo que designe el Directorio, que deberá ser personal con contrato de trabajo indeterminado.
- El **Secretario deberá apoyar al Presidente del Comité Especial en sus funciones**, asegurando un buen funcionamiento del Comité Especial.
- Asimismo, **deberá facilitar la información y documentación del Comité Especial**, elaborar y resguardar las actas y libros de actas, así como el seguimiento de los encargos entre otras, que establezca el Reglamento del Comité Especial.

### Cese de funciones de los miembros

- El Directorio deberá, a su vez, determinar los casos en los que los miembros del Comité Especial cesen sus funciones. Los miembros del Comité Especial cesan de su cargo en cualquiera de los siguientes supuestos:
  - Terminen su designación como Directores.
  - Cuando hubiera terminado el periodo para el cual fueron designados.
  - Por acuerdo del Directorio



### Sesiones de Comité Especial

- El **Directorio** fija la frecuencia en que se reunirá el CE; sin perjuicio que dicho CE pueda sesionar con:
  - **Frecuencia necesaria** según la prioridad y cantidad de temas a discutir para cumplir con sus funciones y responsabilidades,
  - **Cuando lo determine el Presidente del CE**
  - Cuando lo soliciten como mínimo **dos de sus miembros**.
- El **CE** deberá reunirse **por lo menos cada tres (3) meses**.
- **Quórum:** El CE quedará válidamente constituido con la presencia de **la mitad más uno de sus miembros o sus representantes**



## Convocatoria

Las **reglas mínimas** que debe cumplirse para la sesión del Comité Especial, son las siguientes:

- El **Directorio deberá establecer los parámetros** para realizar la convocatoria a las sesiones del CE.
- Se realiza por **cualquier medio que permita la recepción de todos los miembros** y asistentes y con una antelación mínima de **5 días hábiles**, según lo determine la EPE. La convocatoria será organizada por el Secretario, según las consideraciones del Presidente del CE.
- El contenido de la convocatoria deberá incluir **(i) lugar, (ii) hora, (iii) fecha, (iv) Agenda y (v) documentación necesaria**, considerando como mínima la relacionada a los puntos de agenda.
- En caso de ser necesario, se podrá citar a **reuniones extraordinarias**, para lo cual el Secretario del Comité Especial deberá informar a los miembros, cumpliendo con los elementos mínimos que se establece la convocatoria.





### Asistentes

- Deben asistir a la sesión del CE con derecho a voto, el Presidente del CE y sus miembros. **Cuando el Secretario del CE no sea un Director, éste no tendrá derecho a voto.**
- El CE podrá solicitar la **intervención de personal** de la EPE, a fin de tomar una decisión debidamente informada, en relación a los temas que se someten a su consideración, los cuales participarán sin derecho a voto.

### Agenda

- Para cada sesión del CE, el Presidente junto con el Secretario, deberán poner a disposición de los miembros la **Agenda con los temas a tratar** durante la sesión correspondiente y el material informativo y/o documentación necesaria.
- En la primera sesión del año, el CE deberá establecer sus objetivos de gestión anuales y su plan de trabajo.

### Actas

- El CE deberá llevar un **registro de sus procesos, decisiones y recomendaciones realizadas en todas las sesiones mediante un acta**, la cual a su vez deberá incluir el registro de los asistentes a la sesión, puntos de agenda, lugar, hora, fecha y lo que resulte necesaria para su adecuado registro.





### Acceso a la información y asesoramiento

- El CE, **podrá acceder libremente, por medio del Secretario del Directorio**, a cualquier tipo de información con la que cuente la EPE y sea relevante y necesaria para el cumplimiento de sus funciones y competencias.
- Asimismo, el **Comité podrá disponer el apoyo o asesoramiento de profesionales externos en caso de requerirlo**, lo cual será canalizado a través de la **Gerencia General de la EPE**, quien será la responsable de brindar dicho apoyo o asesoramiento al Comité Especial, a través del **personal idóneo**, el mismo que podrá ser brindado con el personal de la empresa o un asesor externo, según la complejidad del caso.



## Retribución económica por la participación en el Comité Especial

- La **Junta General de Accionistas** podrá establecer una **retribución por la participación en los Comités Especiales**, la cual debería guardar concordancia con la **dedicación y responsabilidad que implica para cada uno de sus miembros**. La referida retribución para el caso del Banco de la Nación se aprobara según lo dispuesto en sus normas.



## Conflictos de interés

- Cuando los temas a discutir en las sesiones del Comité Especial afecte de forma directa a cualquiera de sus miembros o personas relacionadas con el mismo, y en general, cuando algún miembro se encuentre frente a una situación de conflicto de interés (según lo establecido en el Reglamento del Directorio), es **su deber notificar al Presidente y Secretario del Comité de la existencia de dicho conflicto y ausentarse transitoriamente de la reunión mientras se analiza el asunto en cuestión. Se deberá dejar constancia de esta situación en el acta correspondiente.**
- **El tener dudas frente a la situación que implique el potencial conflicto de interés no justifica o exime al miembro** del Comité Especial de su deber de abstenerse de participar en la respectiva discusión.
- **Frente a una situación de conflicto de interés, se debe notificar al Presidente del Directorio**, para la designación del miembro suplente a la reunión mientras se analiza el asunto en cuestión. En caso de ser el Presidente de Directorio el que se encuentra en la referida situación, deberá solicitar su reemplazo al Director con mayor antigüedad.



## Monitoreo y reportes

- **El desempeño del CE se monitorea a partir de las evaluaciones que realice el Directorio;** asimismo, dependiendo del CE que se conforme, el Directorio define, en el Reglamento de cada CE, la información que se le debe reportar y su respectiva periodicidad.
- **El Directorio debe establecer cómo llevar a cabo una revisión anual del desempeño del CE que podrá ser realizada por los mismos miembros del CE en forma de autoevaluación** de la cual se deberá entregar un informe de los resultados al Directorio.



## PUNTOS A CONSIDERAR....

### Empresas públicas financieras

- Se aplica **empresa financieras** en tanto no se oponga con las normas que rigen el Sistema Financiero y el de Mercado de Valores, las mismas que prevalecerán.

### Normas que prevalecen

- El Decreto Legislativo N° 1031, su Reglamento, la Ley N° 27170 y sus Reglamento, normas de creación de las empresas, el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, los Estatutos, así como la Directiva de Gestión, lineamientos y Acuerdos de Directorio de FONAFE, **prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.**

### Progresividad

- Prácticas de **progresiva incorporación.**



# *Lineamiento Corporativo para Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos*



## CBGC

Principio 4 del Código de Buen Gobierno Corporativo respecto a la atención por parte de las EPE de sus obligaciones y compromisos de índole contractual, legal, ético, social y otros estándares de manera eficaz y eficientemente frente a sus grupos de interés.

## OBJETVO

Establecer **lineamientos** para que las empresas que se encuentre bajo el alcance del presente Lineamiento puedan **establecer políticas y procedimientos** para atender sus **obligaciones y compromisos** de índole contractual, legal, ético, social y otros estándares de manera eficaz y eficientemente frente a sus grupos de interés

## ALCANCE

Aplica a todas las gerencias, unidades orgánicas, áreas del Centro Corporativo y la Corporación.



## Finalidad de contar con políticas de para Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos:

- Potenciar sus resultados.
- Administrar mejor los riesgos.
- Reducir la exposición de incumplimientos, demandas, procedimientos sancionadores y otros.
- Salvaguardar la imagen corporativa y empresarial.





## Consideraciones previas

- 1) La adopción de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo implica **obligaciones y compromisos que pueden ser interpretados como derechos exigibles para ciertos Grupos de Interés**. De esta manera, las acciones en el ámbito de Gobierno Corporativo tienen trascendencia en materia del Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos.
- 2) Los principios de Gobierno Corporativo se orientan a establecer un **equilibrio razonable entre los intereses de la empresa y de sus grupos de interés**, bajo la premisa de que una estructura de relaciones sostenibles con todas las partes interesadas, deviene en beneficios tangibles para la EPE.
- 1) La **desatención de obligaciones y compromisos puede devenir en daños o perjuicios (administrativos, económicos o reputacionales, entre otros)**, por lo que se reconoce la necesidad de implantar **prácticas** que permitan un enfoque integrado que considere prácticas de Gestión de Riesgos, Cumplimiento y Responsabilidad Social, como parte de la implementación y fortalecimiento del Buen Gobierno Corporativo.

## Proceso: Etapas y pasos para la formulación y aprobación de la Función de Cumplimiento

Etapas	Pasos
<b>Primera: Identificación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="865 496 1398 534">1. Identificación de Grupos de Interés</li> <li data-bbox="865 596 1702 634">2. Elaboración del Registro de Obligaciones y Compromisos</li> </ol>
<b>Segunda: Asimilación y adecuación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="865 739 1483 776">3. Definición de Objetivos de Cumplimiento</li> <li data-bbox="865 868 1727 948">4. Diseño e Implementación de Mecanismos Organizacionales</li> </ol>
<b>Tercera: Monitoreo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="865 1031 1421 1068">5. Elaboración del Reporte al Directorio</li> </ol>



- Consta de cinco (5) pasos distribuidos en tres (3) etapas:

## IDENTIFICACIÓN

- **PASO 1: Identificación de Grupos de Interés.** Definición formal de **los Grupos de Interés para la EPE**, ya que ello formaliza los focos de atención a considerar en el desarrollo de la Función de Cumplimiento
- **PASO 2: Elaboración del Registro de Obligaciones y Compromisos.** Registro que consolide las Obligaciones y Compromisos que una EPE mantiene respecto a sus Grupos de Interés (Herramienta dirigida a consolidar la información relevante para el cumplimiento (por ejemplo responsables, plazos, sanciones aplicables).

## ASIMILACIÓN Y ADECAUCIÓN

- **PASO 3: Definición de Objetivos de Cumplimiento.** Es importante que el **Directorio defina los Objetivos de Cumplimiento**, estos objetivos pueden ir desde la cabal **atención del marco normativo hasta la asimilación voluntaria de mejores estándares en materia de Responsabilidad Social o Gobierno Corporativo**
- **PASO 4: Diseño e Implementación de Mecanismos Organizacionales.** Sobre los Objetivos de Cumplimiento, se diseñan e implementan Mecanismos Organizacionales (áreas responsables, políticas, procedimientos, entre otros) que permitan su satisfacción .

## MONITOREO

- **PASO 5: Elaboración del Reporte al Directorio.** Se documenta el desarrollo del proceso y se presentan Reportes al Directorio que aborden incidencias y situaciones atípicas

## Actores del Cumplimiento

Actores estratégicos	Descripción de responsabilidades
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir los objetivos de Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos.</b></li> <li>• Disponer mediante acuerdo de Directorio, a un Área de la EPE responsable del monitoreo y la promoción del Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos.</li> <li>• Aprobar y supervisar la Política de Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos.</li> <li>• Supervisar la Función de Cumplimiento.</li> <li>• Semestralmente tomar conocimiento y evaluar las posibles desviaciones del cumplimiento de la Política de Obligaciones y Compromisos.</li> </ul>
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar y comunicar la Política de Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos aprobada por el Directorio.</li> <li>• Trimestralmente, realiza revisiones al cumplimiento de todas sus Obligaciones y Compromisos.</li> </ul>
Área de la EPE responsable del monitoreo y la promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer la Política de Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos, y velar por su implementación</li> <li>• Elaboración del Registro de Obligaciones y Compromisos.</li> <li>• Promover y monitorear el cumplimiento de Obligaciones y Compromisos mediante la recolección de información en las distintas áreas.</li> <li>• Identificar y priorizar los Grupos de Interés de la EPE.</li> <li>• Elabora el Reporte.</li> </ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y, de ser necesario, proponer modificaciones a la normativa interna en respuesta a un cambio de la normativa externa que impacte en su ámbito de gestión en relación al ROF.</li> </ul>
Gerencia Legal u Oficina de Asesoría Jurídica (o quien haga sus veces)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, evaluar y revisar propuestas normativas internas que atañe a la Función de Cumplimiento.</li> </ul>
Gerentes/Jefes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar Mecanismos organizacionales que atiendan la Función de cumplimiento y adoptar las medidas preventivas o correctivas. Para ello designará un responsable que sostenga las coordinaciones respectivas con el Área de la EPE responsable del monitoreo y la promoción.</li> </ul>

# *Lineamiento Corporativo de Gestión de Endeudamiento*



## CBGC

- Principio 3 del Código de Buen Gobierno Corporativo, respecto a que todo endeudamiento debe ser adecuadamente planificado, justificado y aprobado.

## OBJETVO

Establecer disposiciones para orientar a las EPE para realizar políticas y procedimientos respecto a operaciones de endeudamiento.

- Asegurando la gestión eficiente y oportuna de los recursos necesarios para financiar capital de trabajo y las inversiones definidas como prioritarias
- Cumplimiento de las obligaciones asumidas por la EPE, garantizando su sostenibilidad económica y financiera.

## ALCANCE

Centro Corporativo FONAFE y a las empresas no financieras bajo su ámbito.

## Consideraciones previas



- Gestión de Endeudamiento: deberá cumplir con las normas (**Sistemas Nacionales de Endeudamiento, Tesorería y las del MEF que resulten aplicables, los lineamientos corporativos del Centro Corporativo FONAFE, políticas y procedimientos de endeudamiento diseñados por cada EPE.**
- Nivel de endeudamiento: **se define anualmente según los planes de crecimiento de la EPE, en el marco del Plan Multianual de Endeudamiento;** no obstante, la EPE podrá asumir nuevos endeudamientos no previstos, siempre que se orienten a mejorar la creación de valor, mejorar el calce de activos y pasivos o a minimizar los riesgos financieros asociados y que ello se encuentre alineado a sus objetivos estratégicos.
- Las EPE buscarán optimizar las condiciones que ofrecen las alternativas de financiamiento disponibles en términos de tasas de interés, plazos, monedas o calce estructural de balance, respondiendo a sus propias condiciones de tamaño, perfil de riesgo, estrategia de negocio, liquidez, rentabilidad y solvencia; asimismo, se orientan a satisfacer los objetivos estratégicos de la EPE, debiendo contratar, concertar o emitir obligaciones financieras de manera responsable y transparente, respondiendo principalmente a su capacidad de pago.
- Las operaciones de endeudamiento que se efectúen deben ser preferentemente en **moneda nacional y tasa fija**, siempre que las tasas de interés no se encuentren en niveles históricamente altos.

### Transparencia

Los recursos obtenidos por operaciones de endeudamiento son obtenidos mediante mecanismos en los que la información es clara, transparente, concreta, completa y fidedigna, conforme a lo dispuesto en la normativa vigente.

### Integración

Toda operación de endeudamiento estará en línea con los objetivos establecidos en el plan estratégico de la EPE.

### Eficacia y eficiencia

La gestión del endeudamiento se realiza en términos de la alternativa más óptima en función a su costo, liquidez y riesgo, parámetros que se definen en el plan multianual de endeudamiento

## Principios para la gestión del Endeudamiento

### Sostenibilidad

Deberá existir consistencia entre los niveles de endeudamiento de la EPE y la capacidad de pago de dichas obligaciones financieras.

### Competencia

La EPE promueve la competencia entre las alternativas disponibles de mercado, como mecanismo para optimizar las condiciones en sus operaciones en términos de tasas de interés, comisiones, monedas, plazos, etc.

### Comparabilidad

Previo a la elección entre dos o más operaciones alternativas de endeudamiento, es necesario hacerlas comparables incluyendo todos los efectos económicos relevantes involucrados, incluso los efectos tributarios, regulatorios o normativos. La aplicación de este principio permite asegurar que se corrijan los efectos monetarios aparentes que se pudieran estar generando por tratamientos tributarios o regulatorios diferenciados

## Proceso de gestión de endeudamiento a través de política y procedimientos

### 1.- Establecimiento de objetivos de endeudamiento

El **Directorio de la EPE deberá establecer** las pautas mínimas propias y acordes con la naturaleza de su actividad, para la realización de las operaciones de endeudamiento y la gestión de riesgos asociados a este tipo de operaciones.

### 2.- Delimitación de los tipos de operaciones de endeudamiento

- Dichas modalidades se establecen en atención a la Ley General del Sistema Nacional de Endeudamiento, los Lineamientos para la Gestión Global de Activos y Pasivos, disposiciones corporativas específicas que adopte el Centro Corporativo FONAFE.
- **Las modalidades de endeudamiento**
  - Préstamos
  - Emisión y colocación de bonos, títulos y obligaciones constitutivos de empréstitos
  - Adquisiciones de bienes y servicios a plazos
  - Avales, garantías y fianzas
  - Asignaciones de líneas de crédito
  - Leasing financiero
  - Titulaciones de activos o flujos de recursos



## Proceso de gestión de endeudamiento a través de política y procedimientos

- **Operaciones de endeudamiento externo:** aquellas acordadas con personas naturales o jurídicas no domiciliadas en el país.
- **Operaciones de endeudamiento interno:** aquellas que se acuerdan con personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país.
- **Derivados:** la EPE está facultada a realizar su uso cuando sean de cobertura,. Es preferible: uso de coberturas naturales, para reducir la exposición a cualquier factor de riesgo, se priorice el uso de coberturas naturales.
- De ser necesario, aspectos sobre el particular podrán ser puestos en **consulta** de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, como ente rector en la materia.



### 3.- Desarrollo de procedimientos y políticas de endeudamiento

- El Directorio de la EPE deberá aprobar, complementariamente al presente Lineamiento, políticas y el Directorio o Gerencia General aprobará procedimientos, que establezcan disposiciones específicas y actividades relacionadas a las operaciones de endeudamiento, con el fin de optimizar el acceso y evaluación de las alternativas de financiamiento favorables.
- De mismo modo, se deberán establecer las responsabilidades para la evaluación, aprobación, ejecución y seguimiento de dichas operaciones. El Anexo 1 muestra un modelo de estructura referencial de Política de Endeudamiento a desarrollar por la EPE.



#### 4.- Elaboración de indicadores para la gestión del endeudamiento

- La EPE los define con la finalidad de gestionar sus operaciones de endeudamiento. Dichos indicadores deberán permitir la evaluación y conveniencia ex ante de las operaciones, así como el análisis de la viabilidad ex post de las mismas.
- Dichos indicadores deberán encontrarse bajo el marco general de aquellos establecidos en los Lineamientos para la Gestión Global de Activos y Pasivos y, además, de los indicadores complementarios dispuestos por el Comité de Activos y Pasivos del Centro Corporativo FONAFE.
- **Las principales variables o indicadores sugeridos**
  - i) **valor actual neto de la operación**
  - ii) **tasa interna de retorno**
  - iii) **ratio de apalancamiento**
  - iv) **cobertura del servicio de deuda**
  - v) **vida media o duración**
  - vi) **indicadores de calce de activos y pasivos, entre otros.**



## 5.- Evaluación y aprobación de las operaciones de endeudamiento

- La EPE deberá establecer los procedimientos específicamente relacionados a la **aprobación/desaprobación de las operaciones de endeudamiento dentro del marco de las políticas vigentes.**
- Deberán contemplar los **niveles de participación y responsabilidades de las áreas involucradas, buscando garantizar adecuada segregación de funciones.**
- Deberán establecerse las facultades para materializar las operaciones de endeudamiento: 1) revisión y verificación del cumplimiento de las políticas y lineamientos, 2) utilizándose el modelo financiero calibrado con los parámetros previamente definidos, 3) realizándose el análisis de riesgo integral y 4), elaborándose el cronograma de ejecución de la operación.



## 6.- Evaluación y aprobación de las operaciones de endeudamiento

- Las condiciones de las solicitudes de operación deberán contener los siguientes criterios mínimos que deberán considerar las EPE:
  - (a) el objeto de la operación
  - (b) el monto y calendario de amortizaciones
  - (c) el detalle de las condiciones financieras
  - (d) la tasa de costo efectivo anual, que incluye todos los costos, comisiones y gastos inevitables y directamente atribuibles a la operación
  - (e) la cantidad y calidad de garantías, si las hubieren
  - (f) la identidad de la contraparte o contrapartes
  - (g) las características de la operación relacionada, en caso corresponda
  - (h) nivel de autorización de la operación.
- Las negociaciones con los potenciales acreedores para la ejecución de operaciones de endeudamiento son lideradas por la Gerencia de Finanzas, o su equivalente, en coordinación con las unidades funcionales internas o asesores externos que participen en la operación.



## 7. Seguimiento y monitoreo de las operaciones de endeudamiento

- La EPE desarrolla procedimientos y protocolos a partir de un orden lógico y jerárquico para informar al Directorio, de forma periódica y consolidada, respecto al desarrollo e incidencias en la gestión del endeudamiento.
- La **Gerencia de Finanzas, o su equivalente**, con apoyo de la instancia encargada de riesgos, es **responsable de supervisar el cumplimiento de los aspectos relacionados a la gestión de operaciones de endeudamiento**, así como de informar a la Gerencia General y al Comité de Activos y Pasivos.
- A partir de esta información la Gerencia de Finanzas, o su equivalente, elabora un reporte trimestral al Directorio en el cual se resume, sin que resulte limitativo: el estado general de las operaciones de endeudamiento en atención a las que están en proceso de solicitud, evaluación y ejecución. El Anexo 2 muestra una propuesta referencial para la elaboración de este formato



La EPE cuenta con un mapeo de los principales y no constituye una lista taxativa:

## 1.- Riesgo de contraparte

Aquel que genera o puede generar, pérdidas o perjuicios para la EPE por el potencial incumplimiento de la contraparte.

## 2. Riesgo Operacional

Efectos generados por el error o infracción en desarrollo de las actividades de la EPE



Ambos riesgos se afrontan a través de políticas y procedimientos

### 3.- Riesgo de liquidez

Surge de la posibilidad de que los recursos corrientes disponibles en la Empresa, resulten insuficientes para atender sus obligaciones de corto plazo; en ese sentido, la administración prudente de este riesgo implica mantener suficientes recursos disponibles, así como contar con la facilidad e inmediatez para el uso de fuentes contingentes de financiamiento de corto plazo.



### 4.- Riesgo de mercado

Corresponde a las pérdidas económicas potenciales derivadas de la fluctuación de determinadas variables financieras, a su vez comprende principalmente los siguientes riesgos:

Riesgo de tasa de interés.

Riesgos de tipo de cambio.



## Actividades y Responsables

### Junta General de Accionistas

- Aprobar, anualmente, el monto límite de operaciones de endeudamiento de la EPE a propuesta del Directorio.
- Aprobar operaciones de endeudamiento a realizarse mediante la emisión de instrumentos financieros y delegar facultades en el Directorio para su implementación y ejecución, según corresponda.

### El Directorio:

- Aprobar la Política de Endeudamiento y la gestión de los riesgos asociados.
- Tomar conocimiento de los tipos y modalidades de endeudamiento disponible para la EPE.
- Aprobar el **Plan Multianual de Endeudamiento**.
- Tomar conocimiento de la documentación interna complementaria de manuales y procedimientos adoptados por la Gerencia General para la gestión del endeudamiento.
- Aprobar las operaciones de endeudamiento.
- Aprobar los indicadores para la gestión del endeudamiento.
- Delegar facultades para ejecutar operaciones de endeudamiento.
- Dar seguimiento y aplicar medidas correctivas para una buena gestión de endeudamiento



## Actividades y Responsables

### Gerencia General / Comité de Activos y Pasivos

- Proponer al Directorio la Política de Endeudamiento y la gestión de los riesgos asociados.
- Proponer al Directorio el Plan Multianual de Endeudamiento para su aprobación.
- Proponer, iniciativas y proyectos a ser financiados con operaciones de endeudamiento, previa revisión del cumplimiento de las políticas y lineamientos vigentes.
- Proponer al Directorio la documentación interna complementaria de manuales y procedimientos que sustenten la adecuada gestión del endeudamiento.
- Proponer al Directorio, en coordinación con la Gerencia de Finanzas, o su equivalente, y la instancia responsable de gestión de los riesgos, los indicadores de gestión del endeudamiento.
- Definir, en coordinación con la instancia responsable de gestión de los riesgos, los riesgos relevantes derivados de la gestión del endeudamiento.
- Aprobar, en coordinación con la Gerencia de Finanzas, o su equivalente, y la instancia responsable de gestión de los riesgos, los procedimientos internos para la gestión del endeudamiento.
- Informar **trimestralmente** al Directorio sobre las obligaciones financieras contraídas para el seguimiento respectivo..



## Actividades y Responsables

### Gerencia de Finanzas u órgano equivalente

- Liderar los procesos de evaluación, solicitud y ejecución de operaciones de endeudamiento.
- Establecer otros procedimientos internos para la gestión de las operaciones de endeudamiento en coordinación con la instancia responsable de riesgos.
- Elaborar y calibrar el modelo financiero para la evaluación de las operaciones de endeudamiento considerando los parámetros aprobados
- Realizar el análisis económico – financiero de las alternativas de endeudamiento
- Elaborar, en coordinación con la instancia responsable de gestión de los riesgos, los indicadores complementarios y *ad hoc* para la gestión de operaciones de endeudamiento
- Elaborar trimestralmente el informe integral de evaluación de las operaciones de endeudamiento, incluido el análisis de riesgo recibido por la instancia responsable de gestión de los riesgos



## Actividades y Responsables

### **Instancia Responsable de Gestión de los Riesgos**

- Identificar y definir, los riesgos asociados por cada tipo de operación de endeudamiento.
- Realizar el análisis de riesgo y emitir opinión sobre las propuestas de operaciones de endeudamiento teniendo como base las disposiciones del presente Lineamiento y las contempladas en los Lineamientos de Gestión Global de Activos y Pasivos.
- Apoyar a la Gerencia de Finanzas, o su equivalente, en la delimitación de indicadores de endeudamiento y rangos aceptables para los mismos
- Apoyar a la Gerencia de Finanzas, o su equivalente, en el diseño de los procedimientos de gestión del endeudamiento, velando por una adecuada segregación de funciones



## Actividades y Responsables

### Gerencia Legal



- Realizar el análisis legal del marco general de aplicación del lineamiento y de la documentación complementaria de políticas, manuales y procedimientos
- Revisar los contratos asociados a la utilización de nuevos instrumentos y alternativas de financiamiento disponible que ponga a su consideración la Gerencia de Finanzas, o su equivalente, o el Comité de Activos y Pasivos.

### Centro Corporativo FONAFE

- Elaborar y revisar, a través de su Comité de Gestión de Activos y Pasivos, los Lineamientos para la gestión de Endeudamiento de las EPE.
- Aprobar y modificar los lineamientos para la gestión del endeudamiento.
- Proponer, revisar o modificar parámetros e indicadores corporativos para la gestión del endeudamiento.
- Realizar cualquier precisión o aclaración con relación al presente Lineamiento.

## Endeudamiento de las EPE con el Centro Corporativo FONAFE

- La EPE podrá acordar préstamos, para proyectos de inversión, capital de trabajo, o pago de dividendos con el Centro Corporativo FONAFE, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a la evaluación económica, financiera y de riesgos realizada por FONAFE.
- Estas operaciones están sujetas al pago de intereses periódicos conforme lo establecido en los lineamientos que regulan la gestión de préstamos otorgados por el Centro Corporativo FONAFE y las empresas no financieras bajo su ámbito.
- En adición a las operaciones señaladas, se reconoce como facultades del Centro Corporativo FONAFE el garantizar y/o avalar operaciones de financiamiento entre empresas. Estas operaciones cuentan con un sustento ad hoc y la empresas beneficiarias deberán someterse



# Instrumentos normativos para la implementación y fortalecimiento del Buen Gobierno Corporativo



## Reglamento de Directorio

### Sección IV del CBGC: Fortalecimiento de la Gestión del Directorio

- Aspectos distintos a LGS, Estatutos, normas conexas.
- Regular el Funcionamiento del Directorio.
- Busca mayor eficiencia y optimizar la gestión del Directorio.



## Lineamiento para la elaboración de Reglamentos de los Comités Especiales

### Principio 19 del CBGC: Conformación de Comités Especiales

- Disposiciones para elaboración Reglamentos de Comités Especiales por cada EPE.



## Lineamiento para el Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos

### Principio 4 del CBGC: Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos

- Disposiciones para elaboración de políticas y procedimientos, para la atención oportuna y eficiente de sus obligaciones y compromisos frente a sus grupos de interés



## Lineamiento Gestión de Endeudamiento

### Principio 3 del CBGC: Endeudamiento de la EPE

- Disposiciones para elaboración de políticas y procedimientos, para la gestión de endeudamiento, gestión eficiente y oportuna



## Reglamento de Directorio

- Elección e inducción de los miembros del Directorio.
- Composición del Directorio y periodo de permanencia en el cargo.
- Causales de cese de los miembros de Directorio.
- Funciones del Directorio, Presidente y Secretario.
- Planificación de Agenda Anual del Directorio.
- Periodicidad, lugar y asistencia de las sesiones.
- Confidencialidad de las sesiones.
- Convocatoria, quorum y adopción de acuerdos.
- Procedimientos y responsabilidad ante conflictos de interés.
- Definición de comités especiales.

## Lineamiento para la elaboración de Reglamentos de los Comités Especiales

- Disposiciones para la conformación, funcionamiento y monitoreo de los Comités Especiales
- Elaboración de Reglamentos de los Comités Especiales
- Conformación del Comité Especiales
- Sesiones del Comité Especial
- Reglamentación de funciones y atribuciones del Comité Especial
- Funciones del Comité Especial y deberes de los miembros
- Retribución económica por la participación en el Comité Especial
- Relaciones estratégicas del Comité Especial
- Monitoreo y Reportes

## Lineamiento para el Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos

- **Primera Etapa:** Identificación
- Paso 1: Definición de grupos de interés
- Paso 2: Registro de Obligaciones y Compromisos
- **Segunda Etapa:** Asimilación y adecuación
- Paso 3: Definición de objetivos de cumplimiento
- Paso 4: Diseño e implementación de mecanismos organizacionales
- **Tercera Etapa:** Monitoreo de la Función de Cumplimiento
- Paso 5: Emisión de reportes al directorio.

## Lineamiento Gestión de Endeudamiento

- Establecimiento de objetivos de endeudamiento.
- Delimitación de los tipos de operaciones de endeudamiento.
- Desarrollo de procedimientos y políticas de endeudamiento.
- Elaboración de indicadores para la gestión del endeudamiento.
- Evaluación y aprobación de las operaciones de endeudamiento.
- Solicitud y ejecución de operaciones de endeudamiento.
- Seguimiento y monitoreo de las operaciones de endeudamiento.

Muchas gracias

