

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE

Marzo 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS BAJO EL ÁMBITO DE FONAFE	5
I. Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE).....	5
1.1. Principio 1: Objetivos	5
II. Marco jurídico de la EPE.....	5
2.1. Principio 2: Solución de conflictos.....	5
2.2. Principio 3: Endeudamiento de la EPE	5
2.3. Principio 4: Cumplimiento de obligaciones y compromisos	6
III. Derechos de Propiedad.....	7
3.1. Principio 5: Junta General y otra forma de participación de los accionistas	7
3.2. Principio 6: Manual de Junta General de Accionistas	8
3.3. Principio 7: Elección del Presidente del Directorio	8
3.4. Principio 8: Participación en la Junta General de Accionistas	8
3.5. Principio 9: Registro de titularidad de las acciones	8
3.6. Principio 10: Políticas sobre aplicación de utilidades	8
3.7. Principio 11: Tipos de acciones y derechos de votos.....	9
3.8. Principio 12: Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios	9
3.9. Principio 13: Transferencia de propiedad.....	10
3.10. Principio 14: Participación del Estado en el accionariado	10
IV. El Directorio y la Gerencia	11
4.1. Principio 15: Mecanismos de designación de directores.....	11
4.2. Principio 16: Políticas relativas a la independencia de los directores.....	11
4.3. Principio 17: Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores ..	12
4.4. Principio 18: Comunicación con Grupos de Interés.....	13
4.5. Principio 19: Conformación de comités especiales	13
4.6. Principio 20: Mecanismos de designación de gerentes.....	13
4.7. Principio 21: Funciones y responsabilidades de la gerencia	14

4.8.	Principio 22: Canales de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia	14
4.9.	Principio 23: Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia	14
4.10.	Principio 24: Plan de continuidad del negocio	15
4.11.	Principio 25: Reportes del directorio sobre Gobierno Corporativo	15
4.12.	Principio 26: Políticas de retribución y remuneración al Directorio y la Gerencia	15
V.	Política de Riesgos y Código de Ética	16
5.1.	Principio 27: Sistema efectivo de análisis de riesgo	16
5.2.	Principio 28: Código de ética	16
VI.	Transparencia y divulgación de información	17
6.1.	Principio 29: Política de información	17
6.2.	Principio 30: Mecanismos de información	18
6.3.	Principio 31: Estándares contables de la información financiera	18
6.4.	Principio 32: Políticas sobre auditorías	18
6.5.	Principio 33: Estructura de propiedad y de administración de la EPE	19
6.6.	Principio 34: Participación de agentes externos de información	19

INTRODUCCIÓN

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa.

El Decreto Supremo N° 176-2010-EF, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031, dispuso que la gestión de las Empresas del Estado se orienta en base a los principios de Buen Gobierno Corporativo aprobados por FONAFE y se desarrolla respetando los criterios, prohibiciones y deberes éticos que la conducta de sus trabajadores exige.

El presente Código de Buen Gobierno Corporativo representa un referente ordenado e integral de las mejores prácticas de desempeño empresarial y será de aplicación obligatoria y progresiva a la Empresa de Propiedad del Estado (en adelante “EPE”) que se encuentre bajo el ámbito de FONAFE.

Las mejores prácticas o principios que comprende el presente Código se nutren de los criterios sobre Buen Gobierno Corporativo de organizaciones internacionales y nacionales, como los establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Mundial (BM), la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) y la Bolsa de Valores de Lima (BVL); habiéndose contado con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la elaboración del mismo.

Este Código consta de 34 principios y la implementación de los mismos será de responsabilidad del Directorio de la EPE.

CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS BAJO EL ÁMBITO DE FONAFE

I. Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)

1.1. Principio 1: Objetivos

La EPE debe contar con objetivos, clara y transparentemente establecidos que le permitan operar como negocio exitoso buscando el mayor alcance posible de acuerdo a la naturaleza de su actividad y que a la vez propicien su desempeño eficiente y sostenible, propiciando su viabilidad financiera.

Tales objetivos deberían alcanzarse mediante la orientación y lineamientos establecidos por el Directorio, y constar de forma escrita, de manera ordenada y clara, y ser adecuadamente difundidos. El Directorio, a su vez, debería monitorear y hacer seguimiento a los indicadores de gestión y desempeño vinculados a los objetivos de la EPE. Asimismo, la consecución de los objetivos debe permitir, a través del tiempo, la definición de metas mensurables.

II. Marco jurídico de la EPE

2.1. Principio 2: Solución de conflictos

La EPE debe establecer políticas de solución de conflictos y consignarlas en lo posible en su Estatuto, las cuales incluirán reglas claras y definidas en el marco de un debido procedimiento, aplicándolas igualmente cuando corresponda en los contratos que celebre. Para este fin se fomenta la aplicación de criterios de menor costo, mayor efectividad, eficacia y particularmente de privilegiar el interés social. En este contexto, se le brinda preferencia a mecanismos como los de conciliación y arbitraje.

Cuando corresponda, como en el caso de conflictos entre accionistas, la EPE mantiene la neutralidad respecto a las partes involucradas. Las políticas que se definen alcanzan no sólo a este último caso, si no también a las situaciones de discrepancias entre la sociedad y sus accionistas, así como entre distintas EPEs.

2.2. Principio 3: Endeudamiento de la EPE

En caso de requerirlo, el endeudamiento de la EPE debe ser en condiciones de mercado, procurando la forma financiera más conveniente (moneda, costo, plazo, etc.), sin que medien subsidios o mecanismos de ayuda. Todo endeudamiento debe ser adecuadamente planificado, justificado y aprobado por el Directorio y/o la Junta General de Accionistas, según corresponda. Asimismo, la EPE debe cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas.

El destino de los recursos de deuda debe emplearse de manera eficiente, a fin de generar los fondos para pagar dicho endeudamiento. La Gerencia General debe emitir reportes regulares al Directorio que le permitan hacer el adecuado seguimiento de las obligaciones contraídas.

En la EPE en la que el Estado tenga participación accionaria mayoritaria, éste debe promover el financiamiento en cuanto a plazos y condiciones de mercado, de acuerdo con los horizontes de los proyectos y necesidades de dicha EPE. Con la finalidad de garantizar sostenibilidad financiera y económica, la EPE debe asumir deudas que calcen, prioritariamente, con la duración o plazo de las actividades a desarrollarse con dichos recursos.

2.3. Principio 4: Cumplimiento de obligaciones y compromisos

Los derechos de todos los grupos de interés que interactúan con la EPE (Ejemplo: accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores, clientes, etc.) deben ser debidamente respetados. De esta forma, la EPE debe buscar atender a cabalidad y oportunamente las obligaciones que se deriven de su condición de productor o vendedor de bienes y servicios, así como de empleador. Con idénticos criterios debe atender sus distintas obligaciones contractuales, así como, mantener una manifiesta actitud de responsabilidad social, particularmente cuando sus operaciones puedan ocasionar daños a terceros.

De manera especial y particular, la EPE debe caracterizarse como buen pagador de impuestos, absteniéndose de cualquier práctica que de manera artificial o indebida afecte el pago de los mismos.

El Directorio debe ser informado regularmente y a tiempo de la situación vigente de las principales obligaciones y compromisos que confronta la EPE. Para la toma de decisiones en situaciones atípicas o extraordinarias se debe posibilitar la participación del Directorio o un comité de directores.

Adicionalmente, los grupos de interés deben contar con la posibilidad real y efectiva de obtener reparación en caso de violación de sus derechos de propiedad, que se ejerce a través de sus derechos políticos y económicos.

III. Derechos de Propiedad

3.1. *Principio 5: Junta General y otra forma de participación de los accionistas*

La Junta General de Accionistas, en particular cuando el Estado no es el único propietario, debería observar los siguientes criterios:

- i. Convocarse con debida antelación, señalando una agenda explícita y detallada de los temas a discutir, evitando los asuntos genéricos a fin de promover la discusión de cada tema de agenda por separado, facilitando su análisis.
- ii. Notificar la convocatoria a todos los accionistas, pero sobre todo difundirla por medios o canales que razonablemente aseguren que los accionistas queden debidamente enterados.
- iii. Informar o recordar en cada sesión de Junta General de Accionistas a los accionistas las reglas de votación y los derechos de los votos vigentes.
- iv. Permitir establecer reglas de delegación flexibles y transparentes. Asimismo, comunicar y difundir con antelación la designación de representantes de los accionistas, especialmente aquellos del Estado. Hacer conocer a los accionistas, de ser el caso, de la existencia de convenios entre otros accionistas que signifiquen el posible ejercicio de un poder de decisión influyente.
- v. Brindar, la información sobre la estructura de propiedad de la EPE, la cual deberá también estar a disposición de todo accionista.
- vi. Brindar a cada accionista toda la información necesaria, de manera completa y oportuna, para la evaluación y análisis de los temas a discutir en la Junta General de Accionistas, así como, que la que solicite siempre y cuando el Directorio determine que la información solicitada vaya en contra del interés social. En todo caso, los accionistas deben poder acceder a dicha información a través de medios electrónicos cuando razones de costo-beneficio impida su entrega física de toda o parte de la información a cada uno de ellos.
- vii. Permitir a los accionistas, dentro de un límite razonable de tiempo previo a la Junta General de Accionistas, poder incorporar puntos en la agenda de interés social y propios de la competencia legal o estatutaria de la EPE. El Directorio no puede denegar esta solicitud sin comunicar al accionista el motivo de tal decisión.
- viii. Llevarse a cabo en lugares accesibles, en fechas y horas apropiadas, y donde todos los accionistas cuenten con las facilidades para participar y ejercer sus derechos políticos.
- ix. Favorecer la discusión plena de los distintos puntos de agenda, propiciando deliberaciones razonadas, donde los accionistas o sus representantes actúen aplicando su mejor criterio.
- x. La EPE debe ofrecer a sus accionistas los medios tecnológicos necesarios que les permitan asistir y participar de las Juntas de Accionistas, cuando a éstos les sea difícil acudir físicamente a ellas, para lo cual se tomarán en consideración los recursos disponibles por parte de la EPE.
- xi. La adopción de acuerdos en las Juntas de Accionistas debe realizarse mediante procedimientos transparentes y acordes a los principios del debido procedimiento para todos los accionistas.

Sin perjuicio de lo anterior, los accionistas deben poder participar y estar informados sobre las decisiones fundamentales de la EPE, como es el caso de aprobación de presupuestos o de estados financieros, transacciones extraordinarias con los activos de ésta, modificaciones en la estructura de la propiedad accionarial, reorganizaciones funcionales u operativas, entre otros.

3.2. Principio 6: Manual de Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas de la EPE deberá aprobar el Manual de la Junta General de Accionistas, en el cual se establecen los lineamientos para su funcionamiento, respetando los derechos de los accionistas minoritarios. Se requerirá de mayoría absoluta para la modificación del Manual de la Junta General de Accionistas.

3.3. Principio 7: Elección del Presidente del Directorio

El Directorio de la EPE deberá nombrar como su Presidente a un Director Independiente. El Manual del Directorio deberá establecer las reglas de nombramiento y funciones de la persona designada como Presidente del Directorio. No debiendo existir superposición entre las funciones del Presidente de Directorio y del Gerente General.

3.4. Principio 8: Participación en la Junta General de Accionistas

Deberá establecerse un procedimiento que permita la asistencia de la Gerencia General, los directores, asesores externos y/o demás ejecutivos principales, entre otros, de ser el caso para que éstos puedan participar en la Junta de Accionistas, a efectos de aclarar y añadir información necesaria a los asuntos a discutir en la agenda.

3.5. Principio 9: Registro de titularidad de las acciones

La titularidad de las acciones, así como cualquier acto que afecte el ejercicio de los derechos que confieren, deben mantenerse registrados por métodos seguros y de actualización oportuna. Podría delegarse dicho registro en entidades especializadas cuando razones de eficiencia así lo sustenten.

3.6. Principio 10: Políticas sobre aplicación de utilidades

La Junta General de Accionistas, particularmente cuando el Estado no es el único accionista, debe definir y hacer pública la política aplicable de utilidades que la EPE seguirá, haciendo mención cuando menos del porcentaje objetivo de utilidades a distribuir, así como de los plazos que se aplicarían para tal distribución. Los criterios para la reinversión o capitalización de utilidades deben quedar claramente delimitados.

En este marco, cada año se definiría y difundiría con antelación las condiciones específicas para la distribución de dividendos.

En adición, es recomendable que la memoria anual revele la situación de cumplimiento o incumplimiento de la política de aplicación de utilidades, así como haga referencia a la decisión que sobre dividendos haya sido tomada en Junta General de Accionistas para un determinado ejercicio.

3.7. Principio 11: Tipos de acciones y derechos de votos

Se debe procurar mantener la menor variedad posible de tipos de acciones, privilegiando aquellas que otorgan derecho a voto. Aún cuando existan distintos tipos de acciones, se debe minimizar las diferencias en los derechos a voto que ellas confieren.

Los derechos a voto y las reglas para su ejercicio deben estar claramente estipulados y suficientemente difundidos entre los accionistas. En principio, tales reglas no deberían cambiar con la situación o asunto que es sometido a consideración. Cualquier cambio a las mismas debe ser resuelto por los accionistas. Asimismo, las pautas de delegación de votos deben ser flexibles y transparentes.

3.8. Principio 12: Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios

El Estatuto de las EPE debe otorgar a los accionistas derechos que aseguren el trato equitativo y sin privilegiar los intereses de unos sobre otros.

La EPE donde el Estado mantiene una condición de accionista mayoritario debe definir políticas para que todos los accionistas reciban un tratamiento equitativo, especialmente en cuanto a:

- i. Ejercicio de los derechos a voto para los tipos de acciones donde el Estado también mantiene propiedad.
- ii. Información regular sobre el desenvolvimiento de la EPE, siempre y cuando ello no se contraponga con el interés social.
- iii. Facilidades para la participación de los accionistas minoritarios en las Juntas Generales de Accionistas.

Sin menoscabo de lo anterior, los accionistas minoritarios deben contar con la posibilidad real y efectiva de obtener reparación en caso de violación de sus derechos de propiedad.

El Directorio o Comité de Directores debe hacer seguimiento al cumplimiento de esta política y dar cuenta de su observancia o de las situaciones de distanciamiento a la misma.

3.9. Principio 13: Transferencia de propiedad

En los procesos de transferencia de acciones, la EPE debe propiciar la ejecución transparente de las operaciones y velar por proteger los derechos de propiedad de todos los accionistas, sin distinción alguna. En particular, las reglas que regulan el mecanismo de ejecución de la transferencia, así como la valorización de las acciones que se transan, deben estar claramente estipuladas y ser posibles de escrutinio en cualquier momento.

Durante todo el proceso el directorio se mantiene plenamente informado y actúa con debida diligencia. Tanto el directorio como la gerencia se aseguran que el desempeño de la EPE no modifique su curso regular.

3.10. Principio 14: Participación del Estado en el accionariado

En los casos en que el Estado defina cesar su condición de propietario de la EPE, debe darse a conocer suficiente información sobre la naturaleza y condiciones de las transacciones a realizarse, para que cualquier inversionista o grupo de interés adopte decisiones adecuadas.

Las transacciones protegen los derechos de tales grupos de interés; se efectúan con precios y reglas de valorización transparentes, y en condiciones adecuadas y equitativas para todas las partes que intervienen. Durante todo el proceso el directorio se mantiene plenamente informado y actúa con debida diligencia. Tanto el Directorio como la Gerencia facilitan un plan de sucesión y se aseguran que el desempeño de la EPE no modifique su curso regular.

De tratarse de un cambio de control de la EPE todos los accionistas deben tener derecho a participar en la prima que el adquiriente pague para asumir dicho control. Todos los accionistas son enterados oportunamente de las condiciones de la oferta.

En la situación de liquidación de la EPE se da a conocer previamente la sustentación costo – beneficio que favorece a tal liquidación como la mejor opción para los accionistas. Similar criterio aplica para otros eventos corporativos tales como fusión, escisión o reorganización societaria.

IV. El Directorio y la Gerencia

4.1. Principio 15: Mecanismos de designación de directores

La designación de directores (dependientes e independientes) deberá llevarse a cabo a través de un proceso transparente y ceñirse a detallados perfiles que son particulares a la EPE. Este proceso será públicamente difundido, promoviendo el profesionalismo y experiencia, el balance de habilidades de los miembros del Directorio y obedecen a mecanismos claramente definidos y conocidos. Las propuestas de candidatos deberían de provenir de un número suficiente de instancias directamente relacionadas con la EPE que eviten la concentración de poder decisorio, y eviten a la vez la elección de un número excesivo de directores con vinculación directa o indirecta con el Estado. Tales propuestas, de preferencia, son hechas públicas previas a la designación.

Asimismo, cada director debe ser parte de un riguroso proceso de inducción, que se lleve a cabo de manera completa, formal y en la primera oportunidad después de su nombramiento, que le permita conocer a cabalidad la organización y operatividad de la EPE y que asegure un entendimiento pleno de sus responsabilidades. De similar manera los directores deben capacitarse continuamente en materias que les permitan mejorar la eficiencia de su gestión en el ámbito de la EPE. Antes de aceptar su nombramiento, cada director debe asegurarse que puede brindar suficiente tiempo y atención a los asuntos de la EPE.

El período de mandato de los directores debe estar claramente estipulado en el Estatuto de la EPE, el cual no debe exceder de cinco (5) años, con la limitación de ser reelegidos de manera inmediata, excepto cuando se trate de un desempeño sobresaliente, posibilitando una dinámica de renovación que a la par de evitar permanencias excesivas en el cargo, aseguren el aporte constante de personas conocedoras del funcionamiento de la EPE. Una vez designado el director, se debe respetar su período de designación, sin sujetarlo a cambios políticos.

La Junta General de Accionistas deberá establecer expresamente las causales de cese de los directores, para lo cual debe tener en consideración el desempeño del Directorio y cada uno de sus miembros, la Ley General de Sociedades y legislación que resulte aplicable.

4.2. Principio 16: Políticas relativas a la independencia de los directores

En todo momento, los directores son personalmente responsables de adoptar decisiones aplicando sus criterios de forma autónoma y objetiva. Sus opiniones deben consignarse siempre en actas, especialmente cuando asientan opiniones discrepantes. Adicionalmente, el mayor número posible, pero cuando menos dos de los directores

deben de carecer de vinculación política alguna con el gobierno; no ser o haber sido empleado de la EPE o Ministerio del sector, ni haber tenido ningún tipo de relación contractual con ésta.

La Junta General de Accionistas debe aprobar el manual, reglamento, o similar, que establezca las características de quien ha de ser considerado Director Independiente de la EPE. Estas personas deben reunir las condiciones que aseguren su imparcialidad, objetividad e independencia en la toma de decisiones.

4.3. Principio 17: Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores

Las funciones y responsabilidades del Directorio deben estar claramente definidas en el Estatuto de la EPE. Como tal se constituye en la máxima instancia para establecer y hacer cumplir las estrategias, planes y políticas sustantivas de la EPE. El Directorio debe sesionar con periodicidad, por lo menos una vez cada trimestre, para asegurar el seguimiento oportuno de todos los aspectos centrales de la EPE.

A los directores se les debe facilitar con suficiente antelación toda la información relativa a los asuntos a tratar en las sesiones de Directorio. De esta manera, salvo razones de urgencia o fuerza mayor, se evita alcanzar documentos a la mano en el mismo día de la sesión, permitiendo a todos los directores sesionar de manera eficiente, tomar decisiones informadas y cumplir con sus deberes y responsabilidades como directores de la EPE.

Las funciones del Directorio son distintas a las que corresponden a la Gerencia, y no deben existir situaciones que alberguen duplicidad o conflictos de funciones entre estas dos instancias. Se deben reducir los riesgos de concentración de poder al interior de la EPE, en particular los cargos de Presidente del Directorio y de gerente general deben ser ejercidos por distintas personas. Ningún director debe ejercer funciones que por su naturaleza le corresponda a la Gerencia.

Los directores no deben tener vínculo laboral, relación comercial, patrimonial o similar, de manera directa o indirecta con la EPE o competidoras de aquella. En caso que un director ocupe este cargo, u otro similar, en más de una EPE, cualquiera fuera su naturaleza, éste debería informar tal hecho a la EPE al momento de aceptar el cargo y en adelante periódicamente.

El tamaño del Directorio propicia la pluralidad de criterios, y a la vez facilita la adopción fluida de decisiones. Por su parte, la Gerencia brinda al Directorio las herramientas suficientes para que cumpla sus funciones a cabalidad. Cada director actúa con debida diligencia, cuidado y reserva, velando por los intereses de la EPE y sus accionistas, protegiendo el patrimonio societario y buscando maximizar las ganancias de ésta; dedicando todo el tiempo necesario que sus obligaciones como director demande. El

Directorio, como cuerpo colegiado, debe realizar una autoevaluación anual de su desempeño al cierre de cada periodo y remitir el informe de dicha evaluación a la Junta General de Accionistas. Asimismo, la Junta General de Accionistas debe evaluar al Directorio y a cada miembro integrante del mismo.

El Directorio debe emitir un informe sobre operaciones que puedan afectar a los accionistas minoritarios y, en general, sobre operaciones extraordinarias o estratégicas de la EPE.

4.4. Principio 18: Comunicación con Grupos de Interés

El Directorio debe aprobar una política de comunicación con sus grupos de interés, que cuente con los siguientes mecanismos:

- i. Mantener la información corporativa relevante de la EPE actualizada en un portal web.
- ii. Implementar sistemas de alerta sobre información material que permita mantener informados a los grupos de interés sobre las decisiones que pudieran adoptarse con relación a la EPE y que pudiera afectar sus intereses.
- iii. Actualizar constantemente el registro de accionistas para enviar oportunamente toda información relevante.
- iv. Establecer mecanismos de comunicación entre la EPE y sus accionistas, designando para ello a una instancia o funcionario a cargo.

4.5. Principio 19: Conformación de comités especiales

El Directorio, manteniendo su propia responsabilidad, debe propiciar y facilitar la conformación de Comités Especiales en su seno, con la finalidad de apoyar en asuntos importantes y permanentes en la marcha de la EPE, que por su complejidad ameriten un tratamiento especializado y de mayor detenimiento. Se debe fomentar la participación de directores que aseguren una independencia e imparcialidad de criterio.

Dichos Comités deberían informar al Directorio sobre sus decisiones y recomendaciones. Es recomendable que los Comités estén conformados en su mayoría por Directores Independientes. Los aspectos que pueden motivar tales Comités son, entre otros: auditorías, nombramientos, retribuciones y evaluación de cumplimiento de funciones.

4.6. Principio 20: Mecanismos de designación de gerentes

La designación de gerentes debe ceñirse a perfiles particulares del puesto, los cuales son revelados de manera pública y por los que se privilegia los altos estándares de formación profesional, reconocido prestigio, solvencia ética y moral, así como de experiencia en organizaciones, sectores o actividades similares a los que se desenvuelve la EPE. Corresponde al Directorio designar a los gerentes de manera oportuna, dentro de los plazos señalados y respetando los perfiles definidos para la posición.

El Directorio de la EPE debe contar con la autoridad y facultades necesarias para nombrar y cesar al gerente general dependiendo de su evaluación de desempeño, sin ninguna intromisión política.

4.7. Principio 21: Funciones y responsabilidades de la gerencia

Las funciones y responsabilidades de la Gerencia, especialmente de la Gerencia General, deben estar claramente delimitadas en el Estatuto y/o en el reglamento interno de la EPE y estar debidamente difundidas en sus distintas instancias.

La Gerencia sigue el rol directriz del Directorio y de las políticas y lineamientos que éste le establece, debiendo disponer del suficiente margen de autonomía para desempeñar eficientemente su labor, estando siempre obligada a dar cuenta de sus decisiones al Directorio. Los principios de debida diligencia, cuidado y reserva para con los intereses de la EPE son también exigibles a la Gerencia.

4.8. Principio 22: Canales de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia

El Directorio desarrolla y mantiene efectivos canales de comunicación e interacción con la gerencia, preservando el orden debido entre las distintas instancias y respetando las jerarquías existentes en la EPE.

La Gerencia General es la instancia competente para canalizar los requerimientos de los directores. Se deben desarrollar procedimientos para que el Directorio conozca periódicamente los pedidos de información que efectúen los directores.

4.9. Principio 23: Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia

Existen mecanismos definidos y conocidos de evaluación de desempeño para el Directorio, los directores y la Gerencia. Se privilegian indicadores objetivos aplicables para cada uno de los casos referidos, pero que reflejen en esencia la contribución de los evaluados al cumplimiento de los objetivos de la EPE, así como de sus propias funciones.

La evaluación se realiza periódicamente, pero al menos una vez al año, y se favorece la participación de un facilitador externo que asegure la objetividad del ejercicio. Sin embargo, es responsabilidad del Directorio evaluar a la Gerencia. Con este propósito, se celebran directorios sin la presencia de la Gerencia. Los informes son dados a conocer a los evaluados para su discusión y planteamiento de ajustes para mejor desempeño.

4.10. Principio 24: Plan de continuidad del negocio

El Directorio debe definir y poner en práctica un plan de sucesión del personal directivo, a fin de asegurar la continuidad del negocio y así minimizar el impacto de la transición. Asimismo, es recomendable que la EPE cuente con un plan de sucesión, buscando con éste el crecimiento profesional de sus colaboradores, de modo que se permita una adecuada administración y retención de talento interno.

4.11. Principio 25: Reportes del directorio sobre Gobierno Corporativo

Al menos cada año, el Directorio aprobará informes sobre la situación del Gobierno Corporativo de la EPE, en todos sus aspectos relevantes, destacando las limitaciones aún existentes, así como las políticas y mecanismos que se adoptarán para superarlas. Los informes deberán ser vinculados a los diferentes principios consignados en el Código de Buen Gobierno Corporativo de Empresas del Estado, promovido por FONAFE. La Gerencia participa activamente en la elaboración y discusión de estos informes.

Un informe sobre el cumplimiento de Buen Gobierno Corporativo de la EPE debe ser presentado por el Directorio a la Junta General de Accionistas, junto con la Memoria Anual y los Estados Financieros.

4.12. Principio 26: Políticas de retribución y remuneración al Directorio y la Gerencia

Las políticas sobre retribución y remuneración al Directorio y a la Gerencia, deben estar bien delimitadas y publicitadas. Las retribuciones a los directores y las remuneraciones a los gerentes se establecen de acuerdo a sus responsabilidades y las mejores condiciones de mercado posibles que permiten altos estándares profesionales, aplicando también criterios para incentivar productividad o contribución al desempeño de la EPE, la creación de valor, la dedicación y razonabilidad presupuestal. De esta manera, la política podrá incluir incentivos para los directores y gerentes en caso se llegue a un aumento en la creación de valor de la EPE y/o a tener utilidades al final del ejercicio.

La Junta General de Accionistas aprueba la política de compensación del Directorio, en tanto que el Directorio aprueba la política de remuneraciones de los gerentes. En cualquier caso, estas políticas deben considerar escenarios de retribución o remuneración fija y variable (bonos, vacaciones y similares, según corresponda).

Un director nunca debe estar involucrado en la decisión de su propia retribución o recibir de la EPE otros pagos adicionales. Asimismo, no debe estar involucrado en alguna relación comercial con la EPE en cuyo Directorio participa.

V. Política de Riesgos y Código de Ética

5.1. Principio 27: Sistema efectivo de análisis de riesgo

La EPE debe disponer de sistemas y procedimientos que permitan identificar oportunamente los distintos riesgos que enfrenta y medir los potenciales efectos que los mismos pudieran tener sobre su funcionamiento y situación financiera. Complementariamente, las herramientas que utiliza la EPE para reducir o administrar estos riesgos deben estar claramente identificadas y operativas.

El Directorio es responsable de establecer las políticas de seguimiento, control y manejo de riesgos, a cuyo efecto podrá requerir a la instancia encargada los reportes que estime pertinentes.

5.2. Principio 28: Código de Ética

El Directorio de la EPE deberá aprobar un Código de Ética, el mismo que abarca distintos aspectos que pudieran afectar la gestión o propiedad, tales como: conflictos de interés, el deber de confidencialidad, información privilegiada, procesos de compra, pagos impropios, donaciones, nepotismo, actividades políticas, medio ambiente, seguridad del trabajo, regalos, favores políticos y cualquier conducta ilegal o no ética, entre otros. Puntualmente, el Código deberá reflejar claros principios de enfrentamiento a la corrupción en todos los ámbitos de desempeño de la EPE, y proveer mecanismos específicos que protejan y promuevan a las partes interesadas, y especialmente a los trabajadores, a informar sobre cualquier conducta ilegal o no ética por parte del personal directivo de la EPE.

La EPE deberá observar rigurosamente el Código de Ética que ha definido aplicar, promoviendo su cabal conocimiento y cumplimiento por parte de todo su personal, directivos y accionistas. Este Código establece los incentivos y sanciones que propicien su observancia o inobservancia, respectivamente, y el Directorio deberá exigir a la Gerencia reportes de seguimiento del Código de Ética en forma regular.

Los directores, gerentes y todo aquel con capacidad decisoria, informará de manera inmediata la naturaleza y extensión del conflicto de interés que mantengan con la EPE, y se abstendrán de participar en la toma de decisiones relacionadas a tal situación, en particular en procesos que involucren contratación de personas o entidades que les sean vinculados.

VI. Transparencia y divulgación de información

6.1. *Principio 29: Política de información*

El Directorio debe establecer, publicitar y hacer cumplir la política de información de la EPE, la misma que está orientada a dar a conocer de manera completa, precisa, oportuna, y de ser el caso, periódica, todo asunto materialmente importante relacionado a la EPE y sus transacciones. Se considera materialmente importante cuando el asunto puede influir en las decisiones comerciales o financieras de los distintos grupos de interés en su interacción con la EPE. En todo caso, la EPE se deberá ceñir al estándar de transparencia exigible a cualquier emisor de valores inscrito en el Registro Público de Mercado de Valores de la Superintendencia de Mercado de Valores - SMV. El Directorio deberá adoptar los mecanismos necesarios para garantizar la transparencia de la información. Sin perjuicio de lo anterior, bajo ninguna circunstancia la revelación de información podrá poner en peligro a la EPE ni afectar el normal desarrollo de sus actividades.

La política debe discernir acerca del tipo de información y de la oportunidad en que la misma es revelada antes de la ejecución (ex-ante), como sería el caso de los planes y presupuestos. También debe incorporar las consultas públicas como elemento regular y previo a la aprobación de ciertos documentos o reportes, siempre y cuando no se perjudique el interés social.

Similarmente, esta política debe discernir acerca de la información a revelar luego de la ejecución de ciertas actividades (ex-post). Cuando corresponda al tipo de operación de la EPE, se debe dar preferente atención a la orientación de sus usuarios o clientes.

Asimismo, se deben establecer los criterios para considerar determinada información como restringida o confidencial, las condiciones para resolver dudas sobre el carácter confidencial de cierta información, así como de la instancia encargada de hacer la evaluación respectiva y los plazos asociados a ésta. Estos criterios deberán ser establecidos por el Directorio.

El Directorio deberá aprobar políticas de manejo de información no pública, por las cuales los directores, gerentes y demás trabajadores que tienen acceso a información que todavía no es pública, se ciñen a principios de reserva y cuidado de los intereses de la EPE; no debiendo en ningún caso u oportunidad tomar ventaja para sí o terceros del uso de dicha información, aún luego de que ésta haya sido divulgada. El uso indebido de tal información deberá ser severamente sancionado.

6.2. Principio 30: Mecanismos de información

Existen mecanismos específicos y regulares para instrumentalizar la política de información, por los cuales se divulga o se permite el acceso sin restricciones de costo a información referida a la EPE. Tales mecanismos son elegidos de forma tal que se logre el mayor alcance posible de divulgación, sea tanto de manera individual o conjunta. A su vez, los pedidos de información son atendidos por canales definidos y conocidos. El Directorio es responsable de definir estos mecanismos, así como de hacer un seguimiento de su correcto funcionamiento.

6.3. Principio 31: Estándares contables de la información financiera

La información financiera debe ser preparada siguiendo los estándares contables más exigentes posibles. Su presentación debe revelar también las principales dificultades y contingencias que presenta la EPE, las operaciones no regulares realizadas, así como una descripción de los riesgos financieros y no financieros más significativos que ésta enfrenta.

De manera particular, todas las transacciones con otras EPEs o demás entidades del Estado deben ser debidamente reveladas, siempre y cuando no se perjudique el interés social. Asimismo, la información contable es organizada y presentada separando las actividades vinculadas directamente a los objetivos de la EPE, de aquellas que mantiene o administra por encargo o delegación del Estado.

La política contable debe ser debidamente difundida y explicada, procurando que su aplicación sea uniforme y consistente en el tiempo. Esta política debe ser aprobada por el Directorio.

6.4. Principio 32: Políticas sobre auditorías

De forma complementaria a las disposiciones de las entidades competentes, la Junta General de Accionistas debe establecer políticas de auditoría tanto interna como externa. La información financiera es auditada ciñéndose a los estándares más exigentes posibles conocidos internacionalmente, al igual que una empresa inscrita en el Registro Público del Mercado de Valores.

Es recomendable que el Directorio conforme al menos un Comité de Auditoría, que sesione por lo menos cuatro veces al año, para formular propuestas de política de auditoría y hacer seguimiento regular de su aplicación, particularmente en cuanto a la designación y desempeño de los auditores. El Comité de Auditoría debe desempeñar sus funciones de forma transparente, leal y manteniendo su independencia de la Gerencia y los accionistas mayoritarios. Este Comité debe tener un Reglamento Interno aprobado por

el Directorio donde se establezcan claramente sus objetivos, funciones y responsabilidades.

Auditoría Interna

El auditor interno se desempeña con absoluta independencia en relación a la EPE, debiendo carecer de cualquier conflicto de interés respecto a ésta; asimismo, debe observar los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que les son aplicables al Directorio y la Gerencia. Principalmente, el auditor interno vela por la fortaleza del sistema de control interno e informa a las áreas de la EPE sus observaciones y la propuesta de medidas necesarias dentro del ámbito de sus funciones; y mantiene informado al Directorio de los asuntos críticos de control interno de ésta, debiendo reportar periódicamente al Directorio o Comité de Auditoría.

Entre las funciones del auditor interno debe estar la vigilancia de cualquier comportamiento inadecuado de la Gerencia y los trabajadores de la EPE.

Auditoría Externa

La auditoría externa debe ser al menos anual y ejecutada por sociedades que mantengan total independencia respecto de la EPE y basada en estándares internacionales. Su designación es por periodos definidos, buscando la renovación de la misma con suficiente regularidad para mantener la independencia y objetividad deseadas. El auditor externo debe informar regularmente de los distintos servicios que provee a la EPE, y la relevancia de estos ingresos dentro del total obtenido con la EPE.

La existencia de procedimientos estatales específicos de control no sustituye la necesidad de las EPEs de efectuar auditorías externas independientes, siendo recomendable que éstas se lleven a cabo bajo estándares internacionales.

6.5. Principio 33: Estructura de propiedad y de administración de la EPE

La EPE deberá revelar, a través de mecanismos de información, su estructura accionaria, incluyendo la relación de los principales accionistas; así como la estructura organizativa interna, divulgando los nombres de los directores, principales funcionarios y asesores. Esta información se mantendrá siempre actualizada a través de su portal web.

6.6. Principio 34: Participación de agentes externos de información

El Directorio deberá aprobar políticas para la contratación de servicios de asesoría especializada, de ser aplicable, en caso requiera opinión respecto a diferentes aspectos de su desempeño, procurando que en su análisis se incorporen aspectos que hagan

posible la comparación con otras EPEs del mismo ámbito económico en el cual se desenvuelven, tales como la clasificación de riesgo.