

Código: E2.2.0.LC1	Versión: 01
--------------------	-------------

Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE

Fecha	Responsable	Visto y Sello
	<p>Elaborado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales 	
	<p>Revisado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Gerente Corporativo de Servicios Compartidos • Gerente Corporativo de Asuntos Legales y Regulatorios • Gerente de Desarrollo Corporativo • Gerente Corporativo de Planeamiento y Excelencia Operacional • Jefe del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos 	
	<p>Homologado por: Ejecutivo Corporativo de Excelencia Operacional</p>	
	<p>Aprobado por: Directorio de FONAFE</p>	

Control de Cambios

Versión	Sección / Ítem	Descripción del cambio:
00	-	Aprobado el 26 de Junio del 2018
01	6.3.3	Modificado el 03 de Octubre del 2017

Fecha	N° Acuerdo de Directorio
03/10/2018	004-2018/009-FONAFE

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	OBJETIVO	6
3.	ALCANCE	6
4.	MARCO NORMATIVO	6
5.	TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES	7
6.	DESCRIPCIÓN	8
6.1	Sobre el Directorio.....	8
6.2	Constitución del Directorio	8
6.3	Requisitos, competencias y proceso de evaluación para ser designado Miembro de Directorio	8
6.3.1	Requisitos para ser designado Miembro de Directorio.....	8
6.3.2	Competencias para ser Director.....	10
6.3.3	Proceso de evaluación a los candidatos a Miembro de Directorio.....	11
6.4	Proceso de Designación e Inducción de Miembros de Directorio	14
6.4.1	Proceso de Designación.....	14
6.4.2	Composición del Directorio	15
6.4.3	Inducción a Nuevos Miembros del Directorio	16
6.5	Director Independiente	17
6.5.1	Proceso de selección de Directores Independientes.....	21
6.6	Periodo de Mandato.....	21
6.7	Derechos de los Directores.....	22
6.7.1	Participación en Directorios, Dietas y Retribuciones	23
6.7.2	Régimen de Protección y Financiamiento Judicial de los Directores.....	24
6.8	Deberes y Obligaciones de los Directores.....	25
6.9	Responsabilidades de los Directores	26
6.10	Prohibiciones aplicables a los Directores de la Empresa	27
6.11	Evaluación de desempeño de Directorios y Directores.....	28
6.11.1	Componentes de la evaluación de desempeño.....	32
6.11.2	Herramientas Automatizadas	34
6.12	Funciones del Directorio, Presidente y Secretario	34
6.12.1	Directorio	34
6.12.2	Presidente del Directorio	36

6.12.3	Secretario del Directorio	37
6.13	Información y asesores externos	38
6.13.1	Acceso a la información.....	38
6.13.2	Procedimiento de entrega de información y canales de información.....	38
6.13.3	Contratación de asesores externos.....	38
6.14	Agenda y sesiones	38
6.14.1	Planificación de Agenda	38
6.14.2	Periodicidad de las sesiones.....	39
6.14.3	Lugar de las sesiones	39
6.14.4	Asistencia a las sesiones.....	39
6.14.5	Sesiones extraordinarias	40
6.14.6	Sesiones no presenciales.....	40
6.14.7	Confidencialidad de las sesiones.....	40
6.15	Convocatoria.....	41
6.15.1	Contenido de la convocatoria	41
6.15.2	Quórum	41
6.15.3	Del orden de cada sesión.....	41
6.15.4	De la adopción de acuerdos	42
6.16	Actas.....	42
6.16.1	Contenido de las Actas	42
6.16.2	Elaboración y aprobación de las Actas	43
6.16.3	Libro de Actas y eficacia de los acuerdos.....	43
6.16.4	Remisión de las Actas	43
6.17	Reporte y seguimiento de decisiones.....	43
6.18	Conflictos de interés.....	43
6.18.1	Procedimientos ante conflictos de interés	43
6.18.2	Responsabilidad ante conflictos de interés.....	44
6.19	Comités	44
6.19.1	Definición de comités	44
6.19.2	Comités y Reglamento.....	44
6.20	Renuncia de los miembros del Directorio.....	53
6.21	Causales de cese de los miembros del Directorio	53
7.	DISPOSICIONES FINALES.....	54

8. DISPOSICION TRANSITORIA	55
9. DISPOSICION COMPLEMENTARIA DEROGATORIA	55
10. ANEXOS	55
Anexo N°1: Estructura Temática a considerar en las inducciones de Nuevos Miembros de Directorio	56
Anexo N° 2: Componentes de la metodología de Evaluación de desempeño del Directorio y de Directores.....	57
Anexo N° 3: Herramientas Automatizadas para implementar la metodología de Evaluación de Desempeño del Directorio y Directores.....	88

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento aborda de manera integral los aspectos relacionados a la Gestión de Directorios y Miembros de Directorio de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE considerando también las buenas prácticas de Gobierno Corporativo impulsadas por la OCDE, Banco Mundial, CAF y Banco Interamericano de Desarrollo, las mismas que orientan la gestión del Directorio hacia niveles de excelencia, optimización de recursos, generando sostenibilidad, eficiencia operativa, rentabilidad económica y responsabilidad social, en la empresa en la que participa.

2. OBJETIVO

El presente Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores (en adelante, Lineamiento) tiene por objeto presentar todos aquellos aspectos relacionados con la Gestión de Directorios y Miembros de Directorio de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, en un solo documento corporativo, salvo lo regulado por la Ley General de Sociedades al respecto.

En ese sentido, el presente Lineamiento tiene como principal finalidad regular las funciones del Directorio de las empresas bajo el ámbito de FONAFE y la de sus Miembros, con especial atención a la supervisión y control que deben ejercer sobre las Empresas, basados en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo que deben distinguirlo.

3. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente Lineamiento son de aplicación para FONAFE y las empresas bajo su ámbito.

4. MARCO NORMATIVO

- Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, aprobado por Ley N° 27170.
- Reglamento de la Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo N° 072-2000-EF.
- Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia en la Actividad Empresarial del Estado, aprobado por Decreto Legislativo N° 1031.
- Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031, aprobado mediante Decreto Supremo N° 176-2010-EF.
- Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE, de fecha 13 de junio de 2013
- Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE, de fecha 08 de marzo de 2013

5. TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES

Para efectos y aplicación del presente Lineamiento, debe entenderse por:

- a. **Accionistas:** toda aquella persona natural o jurídica que ejerce la titularidad de las acciones representativas de capital social de la EPE. Para el caso del Banco de la Nación se entenderá como accionista a FONAFE.
- b. **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 EPE. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado mediante el Acuerdo N° 002-2013/003-FONAFE, o norma que lo sustituya.
- c. **Compendio:** recopilación de los dispositivos que establecen las formas de nombramiento y designación de los miembros del Directorio, así como las funciones, responsabilidades, obligaciones y deberes de los referidos miembros, que establezca la normatividad vigente aplicable a la EPE.
- d. **Designación:** es el acto mediante el cual la Junta General de Accionistas, o el Ministerio de Economía y Finanzas para el caso del Banco de la Nación, designa a los miembros del Directorio.
- e. **Director:** es, de forma individual, cada miembro del Directorio.
- f. **Director Independiente:** es aquel que cumple con las condiciones establecidas en la definición, perfil y proceso de selección de Director independiente, conforme lo señala el presente documento.
- g. **Directorio:** es el órgano colegiado a cargo de la dirección de la Empresa.
- h. **EPE o Empresa:** Empresa Propiedad de Estado; de accionariado único, con accionariado privado o con potestades públicas, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 1031, que se encuentre bajo el ámbito de FONAFE; así como, aquella cuyos títulos representativos de capital social se encuentren bajo la administración de FONAFE.
- i. **FONAFE:** Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- j. **Inducción:** es el proceso de presentación y orientación que se realiza a los nuevos Directores de las Empresas de la Corporación FONAFE, con la finalidad que cuenten con información relacionada al funcionamiento y objetivos de la Corporación y la empresa en la que son designados, de tal manera que puedan desempeñarse con conocimiento de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgos y demás aspectos propios de la gestión de los Directorios.
- k. **LGS:** Ley N° 26887, Ley General de Sociedades
- l. **Nombramiento:** decisión corporativa o de un Ministerio, de corresponder, a través de un acto formal por el cual se elige de manera previa a la designación de la Junta General

de Accionistas, a quien ocupará el cargo de Director de la EPE. Este concepto no aplica al Banco de la Nación.

6. DESCRIPCIÓN

Las designaciones de Directores que corresponden a la participación accionaria del Estado, se rigen de acuerdo a lo establecido en el presente Lineamiento; las que no corresponden a la participación accionaria del Estado se rigen exclusivamente por las disposiciones aplicables al sector privado.

6.1 Sobre el Directorio

El Directorio es el máximo órgano de dirección de la Empresa. Como tal, debe establecer y hacer cumplir las principales estrategias, planes y políticas sustantivas a la misma, en concordancia con los lineamientos, políticas y Plan Estratégico Corporativo de FONAFE.

El Directorio vela por el cumplimiento de las disposiciones de este Lineamiento, del Código de Buen Gobierno Corporativo, de los acuerdos de Junta General de Accionistas, de las normas que resulten aplicables y de sus propias decisiones.

6.2 Constitución del Directorio

Los Directorios de las Empresas, están constituidos por el número de miembros que disponga el estatuto de cada empresa, no pudiendo ser éste menor de tres (3) ni mayor de siete (7), salvo disposición especial aplicable a la Empresa.

6.3 Requisitos, competencias y proceso de evaluación para ser designado Miembro de Directorio

6.3.1 Requisitos para ser designado Miembro de Directorio

Para ser considerado apto para la designación como miembro del Directorio de una empresa, en la que FONAFE participa como único accionista o mayoritario y/o se encuentra bajo el ámbito de la Corporación, se requiere ser una persona capacitada, reconocida por su trayectoria profesional y solvencia ética y moral, familiarizada con el giro propio del negocio que realiza la empresa, poseedora de una amplia experiencia en la toma de decisiones estratégicas y de gestión empresarial. Adicionalmente, para ser designado como Director se debe cumplir, y acreditar documentariamente, con los siguientes requisitos:

- i) Contar, por lo menos, con un grado académico universitario¹ y/o tener el registro hábil del Colegio Profesional correspondiente; y,
- ii) Tener un mínimo de cinco años de experiencia gerencial o como Director.

¹ Entiéndase como grado académico universitario aquellos regidos por la Ley N° 30220 – Ley Universitaria, o norma que la sustituya, estando comprendidos, además, los títulos otorgados a nombre de la Nación por las Escuelas de Oficiales y Escuelas Superiores de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, la Academia Diplomática del Perú, la Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau” y la Escuela Nacional de Control.

Del mismo modo, los candidatos a Miembros de Directorio deben acreditar, mediante el modelo de Declaración Jurada que la Dirección Ejecutiva apruebe, que no se ha incurrido en ninguna de las siguientes situaciones, sin ninguna excepción:

- i) Ser insolvente.
- ii) Tener la mayor parte de su patrimonio afectado por medidas cautelares.
- iii) Tener reporte negativo en una central de riesgos.
- iv) Ser trabajador en la empresa del Estado donde ejercerá sus funciones, así como de sus subsidiarias.
- v) Haya sido destituido, removidos o despedidos por falta administrativa y/o disciplinaria en alguna entidad, organismo o empresa.
- vi) Esté, por razón de su cargo o funciones, impedido de ejercer el comercio.
- vii) No figure en el Registro Único de Contribuyentes, siendo domiciliado.
- viii) Esté incurso en las causales previstas en el artículo 161 de la Ley General de Sociedades y/o el artículo 81 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, según corresponda.
- ix) Tenga antecedentes penales o policiales por delitos vinculados a actividades empresariales.
- x) Haya sido revocado o removido del Directorio de una entidad, organismo o empresa.
- xi) Ser parte en procesos judiciales pendientes de resolución con la empresa del Estado donde ejercerá sus funciones.
- xii) Esté comprendido en alguna de las prohibiciones e incompatibilidades que establecen la Ley Nº 27588 y el Decreto Supremo Nº 019-2002-PCM, o desempeñe algún cargo en empresas o entidades privadas del mismo sector económico.
- xiii) Tener la calidad de socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría a la Empresa o a las Empresas bajo el ámbito de FONAFE del mismo subsector.
- xiv) Ser socio o trabajador de entidades proveedoras de la empresa del Estado donde ejercerá sus funciones, con excepción de las empresas que prestan servicios públicos.
- xv) Ser director, administrador, representante legal o apoderado de sociedades o socio de sociedades de personas que tuvieran en forma permanente intereses opuestos a los de la empresa del Estado donde ejercerá sus funciones o que personalmente tengan con ella oposición permanente.
- xvi) Tenga denuncias pendientes presentadas por FONAFE o haya sido sentenciado en virtud de una denuncia presentada por FONAFE.
- xvii) Haber sido condenado, en el país o el extranjero, mediante sentencia consentida o ejecutoriada por delitos de concusión, peculado, corrupción de funcionarios, enriquecimiento ilícito, tráfico de influencias, delitos cometidos en remates o procedimientos de selección, lavado de activos, terrorismo, o delitos equivalentes en caso estos hayan sido cometidos en otros países.
- xviii) Otras establecidas en normas especiales o por acuerdo del Directorio de FONAFE.

Y del mismo modo, debe declarar que:

- i) Cumple con las competencias para ser Director, contempladas en el presente Lineamiento.
- ii) Cuenta con honorabilidad probada; tiene solvencia ética y moral;
- iii) Mantiene una buena reputación y trayectoria profesional;
- iv) Dispone del tiempo suficiente para dedicarse diligentemente a su labor;
- v) Ha adquirido experiencia en dirección o gestión de empresas o entidades en cargos de alta responsabilidad.
- vi) Conoce las disposiciones contenidas en la Ley Marco del Empleo Público – Ley N° 28175.
- vii) Conoce las disposiciones contenidas en los artículos 427° y 438° del Código Penal referidos a los delitos de falsificación de documentos y falsedad genérica, respectivamente.
- viii) La información contenida en la declaración jurada que presenta, así como la Hoja de Vida de acuerdo a lo establecido en la presente Lineamiento, son ciertos.
- ix) Declara bajo juramento no tener conflicto de interés con la empresa del Estado donde ejercerá sus funciones.
- x) No desempeña, ni ha desempeñado durante los últimos dos años, en empresas competidoras de la EPE, cargo o función alguna, como tampoco de dirección o asesoramiento.

Para el caso de Directores Independientes, además, debe declarar bajo juramento que cumple con los requisitos para ser considerado como tal, establecidos en el presente Lineamiento.

En caso cambie la situación de cualquiera de los puntos declarados bajo juramento, el candidato o Director designado, lo debe informar a FONAFE para que el caso sea evaluado. De comprobarse el incumplimiento de lo dispuesto en el presente artículo, el Director de la empresa del Estado será revocado de inmediato.

6.3.2 Competencias para ser Director

Cada uno de los directores debe actuar con la debida diligencia, cuidado y reserva, velando por los intereses de la Empresa, protegiendo el patrimonio y buscando maximizar los beneficios de la Empresa, dedicando el tiempo necesario que sus obligaciones demanden.

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.

Los Directores de las Empresas deben contar, como mínimo, con las siguientes competencias:

Sentido Crítico: Habilidad para cuestionar, asimilar rápidamente los cambios del entorno, avizorar las situaciones positivas y negativas y poder traducirlo en acciones y decisiones.

Innovación y Mejora Continua: Identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario y/o cliente.

Sentido Común: Habilidad para identificar la opción más razonable dentro del espectro de posibilidades.

Orientación a resultados: Actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.

Imparcialidad: Capacidad para anteponer los intereses de sostenibilidad de la empresa sobre los intereses individuales y políticos.

Integridad: Obra con rectitud y probidad. Actúa en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación (feedback), integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

6.3.3 Proceso de evaluación a los candidatos a Miembro de Directorio

El proceso descrito a continuación, busca que la evaluación de las personas propuestas como Miembro de Directorio, se realice bajo estándares adecuados y uniformes. Asimismo, busca que las personas designadas cuenten con una adecuada capacidad técnica y una reconocida solvencia moral:

La Dirección Ejecutiva de FONAFE es la responsable de la evaluación de las propuestas que se presenten conforme al presente procedimiento.

El procedimiento tendrá las siguientes fases:

a. Primera Fase: Presentación de Propuestas

Los miembros del Directorio de FONAFE proponen a las personas que consideran más aptas para formar parte de los directorios de las empresas adscritas a sus respectivos sectores, correspondiendo en todos los casos al Ministro de Economía y Finanzas proponer al menos una persona en cada directorio, para tal efecto se debe tomar en consideración lo establecido en

el presente Lineamiento, en especial lo relacionado a la forma de composición del cuerpo colegiado.

En el caso de empresas que no se encuentren adscritas a un sector, o que estándolo el Ministro de dicho sector no forme parte del Directorio de FONAFE, las propuestas pueden ser presentadas por cualquier Director de FONAFE.

En el caso de Directores Independientes, la propuesta será remitida por la Dirección Ejecutiva de FONAFE al Directorio de FONAFE adjuntando el expediente de cada candidato previamente evaluado y seleccionado por SERVIR o por una empresa especializada contratada para tal fin.

Preferentemente, las propuestas considerarán a las personas registradas en la Base de Datos de Directores y Personas propuestas a los Directorios, que resulten elegibles.

[Cada propuesta debe estar acompañada de la hoja de vida de la persona propuesta, la cual incluirá la documentación vinculada a los requisitos para ser Director y al otorgamiento de puntaje conforme a los factores de evaluación, así como el modelo de declaración jurada establecido por FONAFE, suscrito por el candidato.](#)

b. Segunda Fase: Evaluación

b.2.1 Evaluación Preliminar:

La Dirección Ejecutiva declarará como “Propuestos Aptos” a las personas que no estén comprendidas en las prohibiciones establecidas y que cumplan con los requisitos mínimos referidos en el presente Lineamiento. A tales efectos, la persona propuesta debe presentar una Declaración Jurada indicando no tener incompatibilidades para acceder al cargo al que postulan. Asimismo, debe presentar formalmente su hoja de vida documentada.

b.2.2 Evaluación general:

FONAFE evaluará las hojas de vida de los “Propuestos Aptos”, teniendo en consideración lo referido en el numeral 6.3.1 del presente Lineamiento.

Serán considerados como “Propuestos Aptos Calificados” aquellos que obtengan por lo menos treinta (30) puntos.

FONAFE evaluará las hojas de vida de los “Propuestos Aptos”, teniendo en consideración los siguientes factores:

I. Formación Profesional

Este factor tiene por objeto establecer una calificación en función del esfuerzo realizado por la persona propuesta para elevar su nivel académico. El puntaje máximo asignado es de veinte (20) puntos, el mismo que se otorgará de la manera siguiente:

- Grado o grados de Magister: **10 puntos**
- Grado o grados de Doctor: **10 puntos**

II. Trayectoria Profesional

Este factor está orientado a calificar la experiencia gerencial y directiva de la persona propuesta en empresas del sector económico o empresas comparables con aquella a la que postula, así como en otras empresas o entidades. El puntaje se otorgará de la siguiente manera:

- De cinco (05) hasta ocho (08) años de experiencia gerencial o como director: **15 puntos**
- Más de ocho (08) hasta diez (10) años de experiencia gerencial o como director: **20 puntos**
- Más de diez (10) años de experiencia gerencial o como director: **25 puntos**

Del mismo modo se considerará como experiencia gerencial la obtenida en función de los siguientes:

1. Ministro de Estado
2. Viceministro.
3. Secretario General de un Ministerio, del Consejo de Ministros o de la Presidencia de la República.
4. Jefe o Asesor del Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial.
5. Director General o Nacional de un Ministerio.
6. Presidente, Director Ejecutivo, Superintendente o Titular de un Organismo Regulador, Supervisor o Público Especializado.
7. Secretario General de la Corte Suprema.
8. Titular de una Unidad Orgánica de la Alta Dirección de un Organismo Constitucional Autónomo (SBS, RENIEC, JNE, Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional, Contraloría General de la República, ONPE, BCRP)

Adicionalmente, otros cargos en los sectores público o privado, siempre que se acredite que el candidato a Director haya asumido el liderazgo en el establecimiento de objetivos estratégicos de la organización, así como en el desarrollo de procesos de planeamiento y organización, dirección y/o control de las instituciones donde se haya desempeñado.

III. Evaluación Personal

Este factor tiene por objeto establecer un contacto con las personas propuestas, y se orienta a conocer la personalidad y capacidad de desenvolvimiento de las mismas en las materias relacionadas con el cargo. El puntaje máximo asignado es de cinco (5) puntos, el cual se otorgará a criterio de la Dirección Ejecutiva.

De considerarlo conveniente, la Dirección Ejecutiva puede llevar a cabo entrevistas con la persona propuesta.

IV. Capacitación

Este factor tiene por objeto evaluar el interés de la persona propuesta en el enriquecimiento de su potencial profesional. Se asignará cinco (5) puntos por cualquier número de cursos de una duración mayor a dos (2) meses o las pasantías o post-gradados.

FONAFE debe contar con un expediente que acredite documentalmente todas las actuaciones efectuadas durante el proceso de Evaluación y Designación de Directores.

La Dirección Ejecutiva de FONAFE debe implementar mecanismos adicionales para el control posterior de la veracidad de la información y documentación proporcionada por el Director.

6.4 Proceso de Designación e Inducción de Miembros de Directorio

6.4.1 Proceso de Designación

La Dirección Ejecutiva, luego de finalizadas las evaluaciones preliminares y generales, elevará al Directorio de FONAFE un informe conteniendo los resultados, así como sus recomendaciones, considerando también lo referente a la Composición del Directorio establecido en el presente Lineamiento; a efectos que éste acuerde la designación de los directores, de ser el caso.

La Dirección Ejecutiva dispone el acceso público, a través de su portal web, de la información relacionada a sus directores y a las personas propuestas para los directorios de las empresas en las que FONAFE participa como accionista; así como, información de su Hoja de Vida en concordancia con el marco legal vigente. La Dirección Ejecutiva establece los procedimientos para la depuración, corrección y actualización de la información registrada en la Base de Datos.

El nombramiento de los miembros del Directorio de las Empresas se realiza mediante Acuerdo del Directorio de FONAFE o norma particular, según corresponda. Los nombramientos deben ser publicados en el Diario Oficial El Peruano e instrumentados en Junta General de Accionistas, conforme a las instrucciones que imparta FONAFE, con excepción del Banco de la Nación.

El nombramiento y designación de los Directores de las Empresas del Estado no constituye un acto administrativo, no siendo susceptible del recurso administrativo alguno.

El ejercicio del cargo de Director comienza a partir de la fecha de celebración de la Junta General de Accionistas, que instrumentaliza el acuerdo de Directorio de FONAFE, de ser aplicable.

Una vez acordada o instrumentalizada en Junta General de Accionistas la designación del Director, la administración de la Empresa abre un legajo personal de cada Director designado que incluya la Hoja de Vida y la declaración jurada, establecida en el presente documento, y debe realizar la verificación posterior presentada por el Director y lo declarado en la Declaración Jurada.

La EPE debe entregar el Compendio a cada miembro del Directorio como mínimo cinco (5) días hábiles antes de su primera sesión como Director; en caso la oportunidad de su designación no permita cumplir dicho plazo, la EPE, excepcionalmente, debe entregar el Compendio de manera previa como máximo el mismo día de la celebración del primer Directorio en el que corresponda participar.

La administración de la Empresa se debe encargar de la realización de todos los actos para la formalización de la designación del nuevo Director. Adicional a la Inducción que FONAFE realice a los nuevos Miembros del Directorio, la EPE debe efectuar una inducción detallada respecto a los principales aspectos de gestión de la Empresa; de manera previa al inicio de sus funciones y debe fortalecer sus competencias y capacidades continuamente teniendo en cuenta las disposiciones emitidas por FONAFE.

6.4.2 Composición del Directorio

La composición del Directorio de la EPE debe asegurar la pluralidad de opiniones al interior del mismo, de manera tal que las decisiones adoptadas sean consecuencia de una apropiada deliberación, observando siempre los mejores intereses de la EPE y de los accionistas.

Dicha composición debe contemplar la diversidad profesional, de zonas geográficas y de género; que permita una amplitud de conocimiento y puntos de vista para la toma de decisiones, ello considerando que los Directorios con mayor diversidad, benefician el desempeño de dicho cuerpo colegiado respecto a la toma de decisiones y eficiencia organizacional.

En ese sentido, los Ministerios a los que les corresponde, deben tomar en cuenta al momento de proponer o nombrar a un candidato a miembro de Directorio, las siguientes reglas:

- i. El Directorio de la EPE debe estar integrado por profesionales que cumplan con lo siguiente:

- 01 profesional con experiencia comprobada en materia financiera cuya formación se encuentre relacionada a las ciencias económicas, administrativas, contables, ingeniería o afines.
- 01 Abogado, con conocimiento y/o experiencia en la actividad empresarial del Estado.
- 01 Profesional especialista en temas relacionados al objeto social de la EPE.

Las profesiones y/o especializaciones de los miembros del Directorio restantes, son propuestas por la Dirección Ejecutiva al Directorio de FONAFE. Esta propuesta debe estar sustentada en las necesidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la EPE y a su ámbito de desarrollo empresarial que corresponda.

- ii. El Directorio de la EPE debe considerar, dentro de su composición, la incorporación de por lo menos un (01) profesional con residencia efectiva en la región donde la EPE desarrolle sus actividades principales con mayor número de operaciones.
- iii. La participación del género femenino en los directorios de las EPE debe alcanzar por lo menos el 20% del total de Directores de las EPE.
- iv. Los Directorios de las EPE deben contar con por lo menos dos (2) directores independientes, lo cual se implementa de manera progresiva.

Pueden participar en el Directorio, con voz pero sin voto, el Gerente General, y los demás funcionarios y personas a quienes el Directorio les permita su participación.

6.4.3 Inducción a Nuevos Miembros del Directorio

El proceso de inducción por parte de FONAFE y de la EPE debe iniciar como máximo a los diez (10) días hábiles posteriores de haber sido instrumentalizada la designación del nuevo Miembro del Directorio en Junta General de Accionistas (JGA), o emitida la Resolución Suprema en caso del Banco de la Nación y preferentemente antes de su primera sesión como Director.

Para la realización de las inducciones, FONAFE puede agrupar a los nuevos Miembros del Directorio del mismo sector, o bajo otro criterio, en caso sean designados en la misma oportunidad o en fechas cercanas.

Es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva de FONAFE y la Gerencia General de la EPE, respectivamente, organizar la inducción a los nuevos integrantes de los Directorios de las EPE, conforme a lo señalado en el presente numeral; así como, es responsabilidad de los Directores asistir a las inducciones programadas.

En tal sentido, FONAFE y la EPE deben organizar un taller de inducción con la participación del Gerente General o Director Ejecutivo, respectivamente, así como la Plana Gerencial, de considerarse necesario, en el cual se brinda al nuevo Miembro de Directorio información relevante de la Corporación y la EPE, para lo cual se debe tomar en cuenta la temática propuesta en el Anexo N° 1 del presente Lineamiento, en lo que resulte pertinente.

Al finalizar el taller de inducción, los Directores deben completar y firmar una Constancia de Inducción, en señal de haber participado en el referido taller, la misma que será parte de su legajo de Director.

6.5 Director Independiente

Un Director Independiente de una EPE no debe tener vínculo con temas de propiedad ni de gestión en la Empresa donde ejerce el cargo; adicionalmente, tampoco debe tener vinculación con el Estado.

Cada Director independiente es responsable por la revisión permanente de cualquier circunstancia que pueda afectar su calidad de Independiente durante el desempeño de sus actividades. Si un Director tiene dudas sobre si éste u otro miembro cumplen con los requisitos de independencia, debe referir el caso al Presidente del Directorio. El Presidente del Directorio efectúa las consultas a FONAFE. Si fuera el caso del Presidente del Directorio, éste efectuará directamente la consulta a FONAFE.

El Director Independiente de una empresa bajo el ámbito de FONAFE del sector no financiero puede ser Director independiente de otra empresa del grupo económico de FONAFE del sector no financiero.

Los siguientes factores o condiciones son indicativos de la carencia de independencia del Director:

- a) Cuando el director tiene o ha tenido vinculación política con el Estado en cualquier de los siguientes ámbitos:
 - i. Pertenece al partido político gobernante; o sin pertenecer a él tiene identificación política manifiesta con éste o con sus principales líderes.
 - ii. Durante un periodo previo a su nombramiento como Director Independiente trabaja o ha trabajado, es o ha sido miembro de Directorio (no independiente) para una Empresa, entidad u organismo del Estado, incluido el Centro Corporativo-FONAFE.
 - iii. Ha sido propuesto o nombrado por un Ministerio.
- b) Cuando un pariente, durante un periodo previo al nombramiento o renovación del Director en mención, es o ha sido miembro de la plana gerencial, asesor de la alta dirección, apoderado o Director de la empresa.
- c) Cuando el Director, mantiene o ha mantenido, durante un periodo previo a su nombramiento o renovación, una relación de negocios o contrato comercial trascendente con la empresa o con cualquier empresa de su grupo económico, ya sea en nombre propio, de un pariente, o como accionista significativo, Director o alto directivo de una empresa que mantenga o hubiera mantenido dicha relación. Se considera relaciones de negocios las de proveedor de bienes o servicios, incluidos los

financieros, la de asesor o consultor; sin embargo, los dividendos generados por la eventual participación no significativa en el capital de la empresa están excluidos de esta restricción.

- d) Cuando el Director, mantiene o ha mantenido, durante un periodo previo a su nombramiento o renovación, un contrato laboral con la empresa o con cualquier empresa de su grupo económico.
- e) Cuando el Director es o ha sido, socio, trabajador o funcionario, durante periodos previos a su nombramiento o renovación, de la sociedad auditora de la empresa o de la sociedad auditora del Centro Corporativo FONAFE.
- f) Cuando el Director es Director o funcionario, o un pariente es un actual funcionario ejecutivo de una empresa que ha hecho pagos trascendentes a la empresa por bienes o servicios durante un periodo previo.
- g) Cuando es o ha sido, durante un periodo previo, socio o accionista significativo, Director, funcionario principal o de alta responsabilidad de cualquiera de los principales competidores de la empresa.
- h) Cuando se ha mantenido como Director de la EPE por más de 6 años.

Tiene “vinculación” en los siguientes términos: Relación entre dos o más personas, naturales o jurídicas, presumiéndose la existencia de vinculación, en los siguientes casos:

- I. Entre personas jurídicas (Empresa de un Director Independiente vs EPE):
 - a. Cuando forman parte del mismo Grupo Económico².
 - b. Cuando una misma garantía respalda las obligaciones de ambas, o cuando más del 50% de las de una de ellas son garantizadas por la otra, y esta otra no es empresa del sistema financiero.
 - c. Cuando más del 50% de las obligaciones de una persona jurídica son acreencias de la otra, y esta otra no es empresa del sistema financiero.
 - d. Cuando una persona jurídica tiene, directa o indirectamente, una participación en el capital social de otra que le permite tener presencia en su Directorio.
 - e. Cuando un tercio o más de los miembros del Directorio o de los gerentes de una de ellas son directores, gerentes o trabajadores de la otra.

Se presume, salvo prueba en contrario, que las personas jurídicas vinculadas se encuentran sujetas a un control común.

² Grupo Económico es el conjunto de personas jurídicas, cualquiera sea su actividad u objeto social, que están sujetas al control de una misma persona natural o de un mismo conjunto de personas naturales. Por excepción, se considera que el control lo ejerce una persona jurídica cuando, por la dispersión accionaria y de los derechos de voto de dicha persona jurídica, ninguna persona natural o conjunto de personas naturales ostente más del 30% de los derechos de voto ni la capacidad para designar a más del 50% de los miembros del directorio.

II. Entre personas naturales:

- a) Que son parientes³.
- b) Cuando una de ellas es Director o gerente de una persona jurídica en la cual la otra tiene, directa o indirectamente, una participación en el capital social que le permite tener presencia en su Directorio.
- c) Cuando ambas pertenecen al conjunto de personas que ejercen el control de un Grupo Económico.

En relación a esto, se presume, salvo prueba en contrario, que las personas que ejercen los cargos de apoderados, representantes legales, directores o gerentes de una persona jurídica ejercen el control sobre ella.

III. Entre personas naturales y jurídicas:

- a) Cuando la persona natural tiene una participación, directa o indirecta, en el capital social de la persona jurídica que le permite tener presencia en su Directorio.

Es propiedad indirecta de una persona la que para este solo efecto, se considera que tiene a través de otra persona natural o jurídica, en los siguientes casos:

a.1. De una persona jurídica:

- i. La propiedad que directamente corresponde a otra persona jurídica en la que tiene una participación representativa.
- ii. La propiedad que directamente corresponde a una persona jurídica en la que la persona jurídica de que trata el inciso anterior tiene una participación representativa.

El criterio contenido en el inciso ii) precedente se aplica sucesivamente en tanto exista en ellas una participación representativa.

a.2. De una persona natural:

- i. La propiedad que directamente corresponde a sus parientes, salvo prueba en contrario.
- ii. La propiedad que directa o indirectamente corresponde a la persona jurídica en la que ella y sus parientes tienen en conjunto, salvo prueba en contrario, una participación representativa.

³ El término pariente incluye aquellos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, por razón de matrimonio.

La propiedad indirecta de una persona natural o jurídica, a través de personas jurídicas se computa en función a la participación en el capital social en cada una de ellas, según lo siguiente:

- ii.1. En proporción a la participación representativa cuando ésta es de cincuenta por ciento (50%) o menos.
 - ii.2. La totalidad de la propiedad, cuando la participación representativa es mayor al cincuenta por ciento (50%).
- b) Cuando la persona natural es Director o gerente de la persona jurídica, o ha ejercido alguno de tales cargos en alguna oportunidad durante el último año.
 - c) Cuando la persona natural es Director o gerente de alguna de las personas jurídicas del Grupo Económico al que pertenece la persona jurídica.
 - d) Cuando la persona natural pertenece al conjunto de personas que ejercen el control⁴ del Grupo Económico al que pertenece la persona jurídica.

Del mismo modo, los parámetros o indicadores de referencia que se utilizarían para la evaluación de los factores antes listados son:

- Periodo previo: dos últimos (02) años, anteriores a la fecha de su designación.
- Transacción trascendente: cuando involucre toda operación superior a las 52 UIT.
- Participación significativa o representativa en la propiedad (accionariado o accionista significativo): igual o mayor a 1 %.
- Funcionario principal o de Alta Responsabilidad abarca la función de miembro de un directorio; así como la de cargos gerenciales en alguno de los tres niveles de mayor jerarquía de la empresa en cuestión.
- Empresa competidora se refiere a aquella que tiene como líneas de actividad o negocio principales las mismas que de manera primordial ejerce la EPE. La condición de principal se puede establecer en base a un porcentaje de los ingresos que ha generado la empresa durante los últimos doce meses. Se sugiere que ello abarque toda actividad que supere el 10% de tales ingresos. Este supuesto, no será aplicable en el caso de actividades reguladas que se brinden en función de una Concesión⁵.

⁴ Se considera control a la capacidad de dirigir la administración de la persona jurídica. Salvo prueba en contrario, se presume la existencia de control en los siguientes casos:

- 1) Cuando a través de la propiedad directa o indirecta de acciones, contratos de usufructo, prenda, fideicomiso o similares, acuerdos con otros accionistas o cualquier otro acto jurídico, se pueden ejercer más de la mitad de los derechos de voto en la junta general de accionistas de dicha persona jurídica, salvo que en la misma persona jurídica un tercero se encuentre en la situación prevista en el inciso siguiente.
- 2) Cuando sin contar con más de la mitad de los derechos de voto en la junta general de accionistas de dicha persona jurídica, pueden designar o remover a la mayoría de los miembros del Directorio

⁵ Nos referimos los mercados que funcionan como monopolios naturales y brindan un servicio en un ámbito geográfico determinado en forma exclusiva.

6.5.1 Proceso de selección de Directores Independientes

La inclusión de Directores independientes en el Directorio se orienta a propiciar la generación de opiniones objetivas, imparciales y desinteresadas, sobre asuntos que a éste conciernen. Su inclusión promueve mayor transparencia y rigurosidad en el proceso de toma de decisiones.

En tal sentido, previo al informe que emite la Dirección Ejecutiva al Directorio de FONAFE proponiendo candidatos, establecido en el numeral 6.4.1 del presente Lineamiento, para el caso de los Directores Independientes, se tendrá las siguientes etapas:

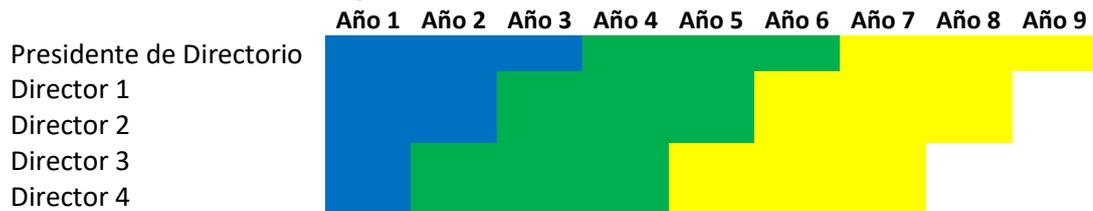
- a. Identificación de los candidatos:
Los candidatos deben provenir de un proceso de selección pública llevado a cabo por SERVIR o por entidades o empresas especializadas en la selección de personal, también conocidas como Head Hunters, las mismas que identifican a los candidatos que potencialmente cumplan los requisitos y superen las limitaciones y prohibiciones para ser designados Miembros de los Directorio Independiente, establecidas en el presente documento. Asimismo SERVIR o la empresa especializada, debe considerar dentro del proceso de selección, preferentemente, a candidatos, que hayan concluido algún programa de Directores Independientes, en alguna Escuela de Post grado y/o Alta Dirección.
- b. Evaluación de cumplimiento normativo y del perfil general de independencia:
SERVIR o los Head Hunters, proceden a evaluar a los candidatos sobre el cumplimiento de lo establecido en el presente Lineamiento referente a los requisitos para ser designado Director y Director Independiente.
- c. Análisis de competencias y de idoneidad de los candidatos:
SERVIR o los Head Hunters, analizan idoneidad de los candidatos para desempeñar la función de Director en la Empresa relevante al proceso. Además de las competencias comunes, se incorporan al análisis las competencias específicas requeridas para la Empresa bajo cuestión.
- d. Evaluación de conformidad por parte de FONAFE:
FONAFE revisa el cumplimiento de los procedimientos por parte de SERVIR o Head Hunter.
- e. Confirmación de disposición por parte de los candidatos:
FONAFE consulta de manera expresa a los candidatos evaluados por SERVIR o Head Hunter y que son propuestos para su nombramiento como Directores de una determinada Empresa, su conformidad en asumir la responsabilidad para las que son convocados.

6.6 Periodo de Mandato

Para asegurar la adecuada continuidad, sucesión, transferencia y sostenibilidad de la gestión del Directorio, la designación de los miembros del Directorio de la EPE es por periodos escalonados.

Para tal efecto, existe una designación por periodos diferenciados por única vez (denominado **periodo inicial**). Culminado el periodo diferenciado (periodo inicial) la designación es por periodos de tres (3) años, pudiendo un Director ser ratificado en su cargo hasta en dos periodos adicionales (es decir un total de hasta, un (1) periodo inicial y dos (2) periodos adicionales de tres (3) años cada uno), tal como se muestra a continuación:

Designación de Directorios Escalonados



■ Periodo inicial - única vez

En caso el Directorio de FONAFE no se manifieste respecto a la ratificación o revocación de un Miembro de Directorio en las dos primeras sesiones del año que corresponda, la ratificación es considerada de manera automática, lo cual no requiere ratificación en Junta General de Accionistas. Culminado los tres periodos, el Directorio de FONAFE debe designar a un nuevo Miembro de Directorio.

En caso la designación culmine con una anticipación mayor a un año del periodo establecido, ya sea por renuncia o revocación, la designación del Miembro de Directorio reemplazante es por el plazo restante (pudiendo ser ratificado hasta por dos periodos más, de acuerdo a lo establecido); en caso dicha culminación fuera con una anticipación menor de un año a la del periodo por el cual fue designado, el Directorio de FONAFE debe designar al Director reemplazante por el periodo establecido, más el tiempo que el Director reemplazado no haya culminado (pudiendo ser ratificado hasta por dos periodos más, de acuerdo a lo establecido).

6.7 Derechos de los Directores

Los Directores tienen derecho a:

- a. Ser informado por el Gerente General o equivalente de la Empresa en la que participan, acerca de todo lo relacionado con la marcha de la misma.
- b. Solicitar la convocatoria del Directorio o si la convocatoria no se produce, convocar al Directorio, de acuerdo al estatuto y/o la ley de la Empresa.
- c. Someter a consideración del Directorio de la Empresa cualquier asunto de interés para la misma.
- d. Dejar constancia de sus observaciones en las actas de sesión de Directorio.

- e. Percibir dietas, según lo aprobado por el Directorio de FONAFE y ratificados por Junta General de Accionistas, de corresponder, en el marco de lo dispuesto en el numeral 6.7.1 del presente lineamiento.
- f. La Empresa puede contratar Pólizas de Seguro Contra Accidentes de Directores para cubrir siniestros que ocurran en el cumplimiento de sus funciones.
- g. Los Directores tienen derecho al régimen de protección y financiamiento judicial de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 6.7.2 del presente lineamiento.
- h. El Directorio de la Empresa puede aprobar la participación de los Directores en eventos para el fortalecimiento de sus competencias y capacidades, cuya duración no supere de diez (10) días calendario por evento, dichos eventos deben estar estrictamente relacionados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa. La Dirección Ejecutiva puede autorizar y/o organizar eventos de capacitación para los Directores de Empresas, que superen en duración el límite antes establecido. Los Directores que participan en los eventos deben presentar, en un plazo máximo de siete (07) días calendarios posteriores a su culminación, un informe a la Dirección Ejecutiva de FONAFE, que contenga los beneficios en la gestión de la Empresa e identifique los objetivos estratégicos con los cuales se encuentra relacionado el evento.
- i. Seguro D&O o de Responsabilidad Civil de Administradores y Directivos.
- j. Otros que se establezcan en el presente Lineamiento y que sean autorizados por el Directorio de FONAFE.

Lo consignado en los literales anteriores no genera a los Directores derechos de naturaleza laboral.

6.7.1 Participación en Directorios, Dietas y Retribuciones

Una misma persona puede integrar como máximo⁶ dos (2) Directorios de Empresas, pudiendo percibir dietas por su participación (asistencia) en cada uno de ellos.

El número máximo de dietas por Empresa, que puede percibir una misma persona por su participación (asistencia) es de dos (2) al mes.

Si el Director de una Empresa es además un funcionario público resultan aplicables las incompatibilidades y restricciones establecidas en las normas vigentes sobre la

⁶ Para efectos del cómputo del número máximo de directorios que puede integrar una misma persona, no se tendrá en cuenta la participación en los directorios de:

- a) Empresas de accionariado del Estado.
- b) Empresas en las que FONAFE ejerza propiedad indirecta.
- c) Empresas no operativas.
- d) Empresas del Estado sujetas al proceso de promoción de la inversión privada, siempre que por acuerdo de PROINVERSIÓN se haya dispuesto la no aplicación de esta limitación.

materia. Sin perjuicio de ello, puede participar, sin percibir dietas, en otros Directorios en el marco de lo establecido en el presente Lineamiento.

Los Directores que desempeñen el cargo de Ministro, están prohibidos de percibir dietas de la Empresa por asistir a las sesiones.

La Junta Obligatoria Anual, salvo el caso del Banco de la Nación, en el marco de lo establecido por el Directorio de FONAFE, dentro de un marco de razonabilidad presupuestal, fija periódicamente el monto máximo de las dietas que perciben por asistencia a sesión los miembros del Directorio de acuerdo a categorías.

En el caso de empresas con participación minoritaria del Estado, las dietas que paguen a sus Directores se rigen conforme a la Ley General de Sociedades. Si dichas empresas no pagan dietas a sus Directores, FONAFE asume el pago de las dietas que correspondan a los Directores que la representan, por una cantidad equivalente al monto aprobado por FONAFE para las empresas o entidades clasificadas en la categoría III. Asimismo, si dichos Directores reciben dietas por un monto inferior al señalado, FONAFE asume la diferencia.

El Presidente de Directorio percibe, de manera excluyente, dietas o una retribución mensual, según lo disponga el Directorio de FONAFE. El régimen de dietas se sujeta a lo dispuesto en el presente documento y demás disposiciones que emita FONAFE.

En caso el Directorio de FONAFE disponga el régimen de retribución para un Presidente de Directorio, el monto de la misma será fijado por dicho órgano colegiado.

El Director que asuma la presidencia de manera interina no percibe la dieta o retribución que corresponda al Presidente.

Entre los Miembros de Directorio y la Empresa en la que participan no existe relación laboral; así como tampoco existe función ejecutiva por parte del Presidente de Directorio.

Los rangos de la dieta que perciban los Directores se publican en la página web de FONAFE y de la Empresa del Estado correspondiente.

6.7.2 Régimen de Protección y Financiamiento Judicial de los Directores

Los Directores pueden solicitar a la Empresa en la que participan la contratación, por cuenta de dicha Empresa, de un servicio especializado de patrocinio legal que les brinde una defensa adecuada en caso sean demandados administrativa, civil o penalmente por actos, omisiones o decisiones adoptadas en el ejercicio regular de sus funciones en la propia Empresa. En el caso de denuncias de tipo penal el patrocinio legal incluye la etapa de investigación preparatoria o preliminar.

Para el caso de Directores, que a la fecha de solicitar su acogimiento al régimen de protección y financiamiento judicial, ya no participen como miembros del Directorio de la Empresa, o que, estando en goce de la referida protección concluyan su participación en el Directorio, la contratación del servicio de

patrocinio legal está condicionada a que tales Directores presenten una garantía real o personal suficiente destinada a asegurar que la Empresa pueda recuperar el monto de los gastos asumidos, en caso se demuestre su responsabilidad por dolo o culpa inexcusable.

La referida garantía no es necesaria, a consideración de la Empresa, en aquellos casos en los que las circunstancias determinen que exista una probabilidad muy baja o que no exista posibilidad que se atribuya responsabilidad por dolo o culpa inexcusable.

La Empresa deniega las solicitudes presentadas por los Directores que hayan sido removidos y/o revocados, así como cuando las solicitudes se refieran a procesos en los cuales FONAFE o la propia Empresa sean denunciante o agraviados.

Previo autorización por parte del Directorio u órgano equivalente de la Empresa, ésta puede asumir el costo de las indemnizaciones y otros conceptos a los que esté obligado el Director solicitante, siempre que tales gastos no se deriven de una responsabilidad por dolo o culpa inexcusable.

La Empresa debe contar con procedimientos internos que le permita una rápida y efectiva evaluación y atención de las solicitudes presentadas por los Directores, así como el adecuado seguimiento de los procesos.

En todos los casos, los solicitantes deben suscribir un convenio de devolución a favor de la Empresa, en virtud del cual se comprometan a devolver el monto de los gastos asumidos por la Empresa en caso se demuestre su responsabilidad por dolo o culpa inexcusable.

6.8 Deberes y Obligaciones de los Directores

Los Directores deben cumplir con los siguientes deberes:

- a) De cuidado o diligencia
- b) De informarse y de informar
- c) De reserva
- d) Ser consecuente con los valores de la Empresa
- e) Asociados a la posesión de información privilegiada

Los Directores deben cumplir con las siguientes obligaciones:

- a) Solicitar a la Junta General de Accionistas o al Ministerio de Economía y Finanzas en el caso del Banco de la Nación, la remoción de cualquier Director incurso en algún impedimento o que tenga conflicto de intereses con la Empresa.
- b) Asistir a las sesiones de Directorio de la Empresa debidamente preparados sobre los temas de la agenda y a firmar el acta de la sesión correspondiente.

- c) Evaluar las circunstancias, condiciones o factores que ostensiblemente pueden afectar las actividades de la Empresa.
- d) Privilegiar el interés de la Empresa sobre los intereses propios o de terceros relacionados o no, en toda situación en que se plantee un conflicto entre éstos.
- e) El Director que en cualquier asunto tenga interés contrario al de la Empresa debe manifestarlo y abstenerse de participar en la deliberación y votación del mismo.
- f) Mantenerse informado sobre el desarrollo de los negocios de la Empresa.
- g) Participar en los Comités de Directores que se conformen para desarrollar un mejor control de la gestión.
- h) Remitir Informes a la Dirección Ejecutiva de FONAFE, de manera colegiada o individual, sobre las materias que se requieran y en la oportunidad que ésta lo solicite.
- i) Mantener informada a la Dirección Ejecutiva de FONAFE de cualquier hecho que considere relevante o que sea contrario a las normas legales.
- j) Recibir en las sesiones de Directorio de la Empresa al personal de FONAFE.
- k) Mantener reserva y confidencialidad respecto de la información contable, financiera y de cualquier otra índole que sea de su conocimiento en razón del desempeño del cargo, aun después de cesar en sus funciones.
- l) Comunicar a la Dirección Ejecutiva de FONAFE cualquier hecho sobreviniente que modifique las circunstancias materia de la Declaración Jurada que suscribió para su designación.
- m) Realizar evaluaciones periódicas a la Gerencia de la Empresa, para lo cual FONAFE puede establecer el Lineamiento que corresponda.

6.9 Responsabilidades de los Directores

Los Directores responden ilimitada y solidariamente por daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a las normas legales, al estatuto y por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave; ante la Empresa y sus accionistas, en los siguientes casos:

- a) Por no votar en contra de acuerdos contrarios a las normas vigentes, el estatuto social de la Empresa en la que participa, los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas de dicha Empresa, las normas o lineamientos emitidos por acuerdos y disposiciones emitidos por FONAFE y, en general, a los intereses del Estado.
- b) Por no comunicar por escrito a la Dirección Ejecutiva de FONAFE, y a la Contraloría General de la República de ser el caso, las irregularidades que conozca, cometidas

por los Directores que los hayan precedido y/o los actuales, así como por cualquier otro funcionario de la Empresa en la que participan.

- c) Por el incumplimiento de las directivas y demás normas o lineamientos emitidos por FONAFE.
- d) Por no votar a favor de acuerdos relacionados al cumplimiento de disposiciones legales a cargo del Directorio u órgano equivalente.

La responsabilidad civil por el incumplimiento de lo establecido en el presente Lineamiento, no enerva la responsabilidad penal que pueda corresponderle al Director, así como tampoco la facultad de la Junta General de Accionistas de dejar sin efecto la designación del Director, si fuera el caso.

Es responsabilidad de los Directores el cumplimiento de los acuerdos de la Junta General de Accionistas, de aplicar, salvo que ésta disponga algo distinto para determinados casos particulares.

Los Directores son responsables del cumplimiento de las normas, directivas y acuerdos emitidos por FONAFE respecto al planeamiento, proceso presupuestario, supervisión, evaluación y administración de la Empresa.

Los Directores son igualmente responsables con los Directores que los hayan precedido por las irregularidades que éstos hubieran cometido si, conociéndolas, no las denunciaron por escrito a la Junta General de Accionistas o a FONAFE”.

6.10 Prohibiciones aplicables a los Directores de la Empresa

Los Directores se encuentran expresamente prohibidos de:

- a. Participar por cuenta propia o de terceros, en actividades privadas que compitan con aquellas realizadas por la Empresa.

Es decir, los Directores se encuentran prohibidos, respecto de las Empresas o instituciones privadas comprendidas en el sector económico específico de la Empresa en donde ejerce sus funciones, a realizar lo siguiente:

- Prestar servicios en éstas, bajo cualquier modalidad.
- Aceptar representaciones remuneradas.
- Formar parte de Directorios, salvo autorización expresa del Directorio de FONAFE.
- Adquirir directa o indirectamente acciones o participaciones de éstas, de sus subsidiarias o de las Empresas que pudieran tener vinculación económica.
- Celebrar, a título personal, contratos civiles o mercantiles con éstas.
- Intervenir como abogados, apoderados, asesores, conciliadores, patrocinadores, peritos o árbitros de particulares, en los procesos que tales Empresas tengan pendientes con la Empresa en la cual prestan sus servicios, mientras ejercen el cargo.

- b. Prestar servicios bajo dependencia laboral en la Empresa donde ejercen sus funciones.
- c. Usar, en beneficio propio o de terceros, los bienes y servicios de la Empresa en la que ejercen sus funciones.
- d. Usar, en beneficio propio o de terceros, las oportunidades comerciales o de negocio así como la información privilegiada de que tuvieren conocimiento en razón de su cargo.
- e. Celebrar contratos, de cualquier naturaleza, con la Empresa en la que ejercen sus funciones u obtener de ella préstamos, créditos, garantías o ventajas particulares, ajenos a las operaciones de la Empresa, en beneficio propio o de sus parientes, dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad; salvo que los préstamos y las garantías respondan a operaciones que la Empresa celebre normalmente con terceros, y siempre que se dé en condiciones de mercado.
- f. Prestar declaraciones a los medios de comunicación en general, cuando a través de éstas se viole el deber de reserva y confidencialidad.
- g. Percibir de la Empresa en la que participan, beneficios adicionales a los establecidos en los acuerdos, directivas o disposiciones de FONAFE.
- h. Otras prohibiciones establecidas en el presente Lineamiento.

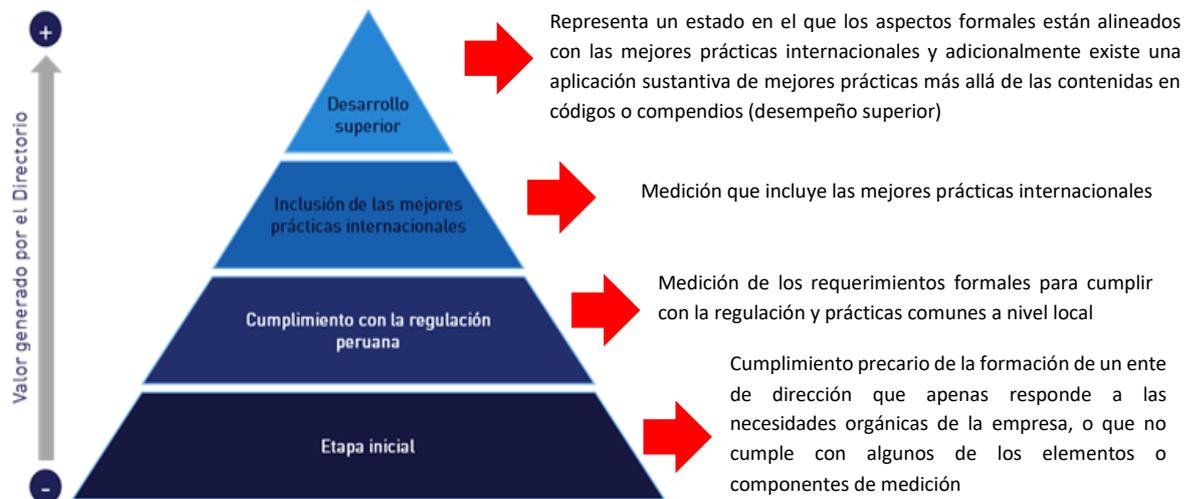
6.11 Evaluación de desempeño de Directorios y Directores

Medir el desempeño de los Directorios y Directores permite generar valor en la empresa.

En ese sentido, el presente Lineamiento contempla diferentes etapas del desempeño: pasando de una inicial de cumplimiento formal local, una de cumplimiento con las mejores prácticas internacionales, a una final que denominamos de desempeño superior o excelencia, donde se maximiza el valor de los Directorios para la empresa.

En este sentido, la base metodológica para la evaluación de desempeño de los Directorios y Directores, establecida en el presente Lineamiento, se construye alrededor de cuatro dimensiones del funcionamiento del Directorio y sus Directores permitiendo ubicar el nivel de desarrollo de cada una de estas para detectar dónde están las fortalezas y las oportunidades de mejora.

Etapas del Marco Conceptual



El Modelo Metodológico del Sistema de Evaluación de Desempeño de la Gestión del Directorio y Directores de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE reúne cuatro dimensiones:

- (1) Estructura / Gobierno
- (2) Coordinación
- (3) Interacción
- (4) Enfoque en lo estratégico.

Cada una de estas cuatro dimensiones se desdobra en componentes de evaluación que a su vez tienen elementos concretos para la evaluación.

La evaluación de cada elemento constitutivo de las dimensiones de análisis, según su ubicación en las etapas, permite diagnosticar la situación actual y las áreas de mejora del Directorio y los Directores de la empresa.

Es responsabilidad del directorio de cada Empresa aprobar mecanismos similares para la evaluación de la gerencia.

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las dimensiones con sus principales componentes:

A. Estructura / Gobierno

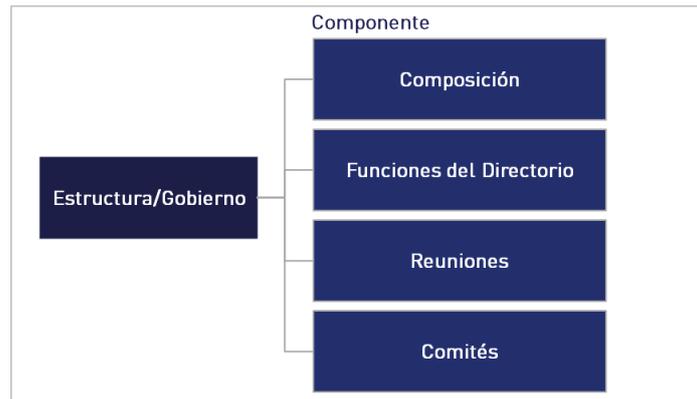
Como prerrequisito de cualquier otro aspecto, todo equipo de alto desempeño debe contar con un marco sólido en aspectos básicos estructurales y operativos. Los Directorios no son la excepción y de medir esto se encarga la dimensión Estructura / Gobierno.

Componer un equipo capaz y experimentado, cuyos perfiles estén acorde con la estrategia de mediano y largo plazo de la empresa, que posean claridad sobre cuáles son sus funciones y las ejecuten teniendo en cuenta que su foco estratégico es de más alto nivel que el de la Gerencia, que diseñe mecánicas de reunión eficientes y

designe los comités de apoyo necesarios para el cumplimiento de sus funciones, son las bases esenciales de un Directorio de talla mundial.

En el gráfico adjunto se presentan los componentes analizados en la dimensión de Estructura / Gobierno.

Componentes de evaluación en la dimensión Estructura / Gobierno

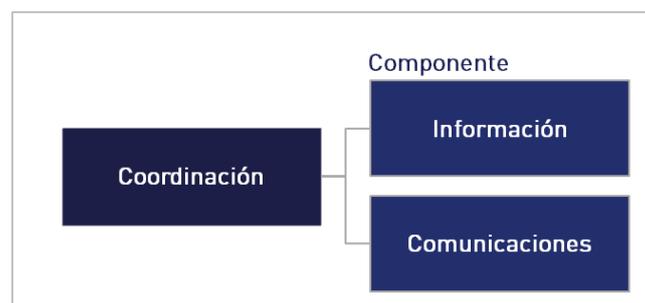


B. Coordinación

Definidos e implementados los aspectos básicos y estructurales, el Directorio debe pasar a garantizar la gestión de su insumo y activo más valioso: la información.

La dimensión Coordinación se encarga de evaluar elementos alrededor del manejo de la información entre el Directorio y la Gerencia, entre el Directorio y los accionistas y entre el Directorio y los grupos de interés.

Componentes de evaluación en la dimensión Coordinación



Es responsabilidad del Directorio y no de la administración generar y vigilar los lineamientos en el manejo de la información.

La visión y costumbre en la región es que el Directorio es un espacio netamente aprobatorio, de rectificación de los resultados y de las proposiciones de la Gerencia, en la actualidad no es suficiente y debe ser reevaluada.

Los Directorios de alto desempeño requieren que la información sea completa y de calidad para la toma de decisión estratégica, y que les sean suministrados con la debida antelación los insumos para la participación en la construcción de decisiones de mediano o largo plazo.

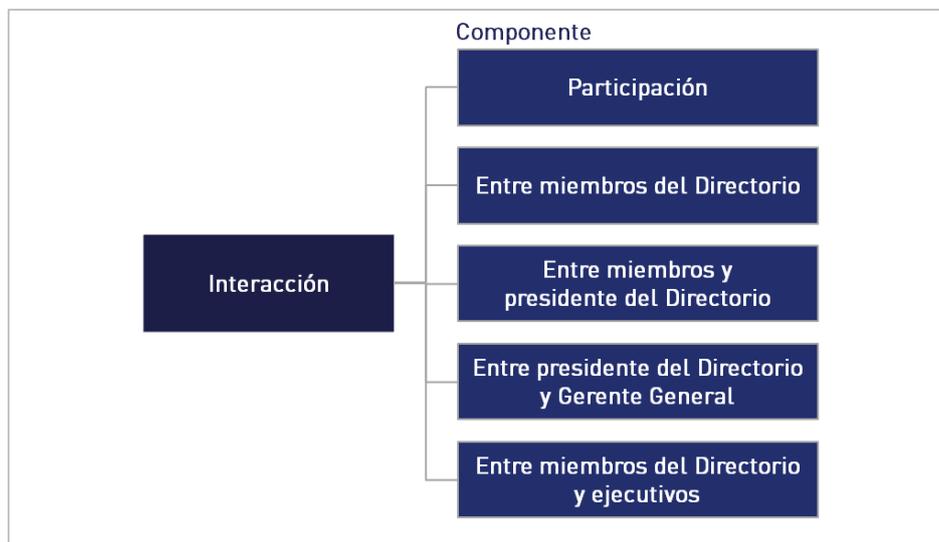
La evidencia sugiere que en la actualidad los Directorios latinoamericanos tienen una postura reactiva y que dedican alrededor del 70% de su tiempo escuchando presentaciones sobre la implementación de la estrategia por parte de los altos ejecutivos; el 30% restante se dedica a una discusión activa. Las mejores prácticas sugieren que la relación sea inversa (30% presentación, 70% discusión) y que el foco de lo presentado y discutido deben ser las perspectivas futuras.

C. Interacción

Con las herramientas necesarias a su disposición y un equipo óptimamente estructurado, se debe procurar un relacionamiento armónico que genere comportamientos efectivos de equipo.

La dimensión de Interacción se encarga de delinear las mejores prácticas en la materia. Maximizar las relaciones entre los Directores, entre los Directores y el Presidente y entre estos y la Gerencia, permite aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia de todos los actores.

Componentes de evaluación en la dimensión Interacción



Las mejores prácticas en interacción sugieren una transición del rol del presidente del Directorio de uno meramente honorífico a uno altamente proactivo.

Una presidencia fuerte y activa es un elemento determinante para la cohesión de un Directorio de alto desempeño.

Las actividades características de un presidente fuerte van desde la construcción de la agenda anual y de la agenda de las sesiones del Directorio en conjunto con el Gerente General, hasta la facilitación de reuniones exclusivas de los miembros independientes. Los Directorios de efectivos evitan que el Gerente General de la empresa maneje y facilite las reuniones. Por el contrario, el presidente es la máxima autoridad del Directorio y en sus manos recae el desempeño del mismo. Este desempeño se encuentra circunscrito a una actuación colegiada.

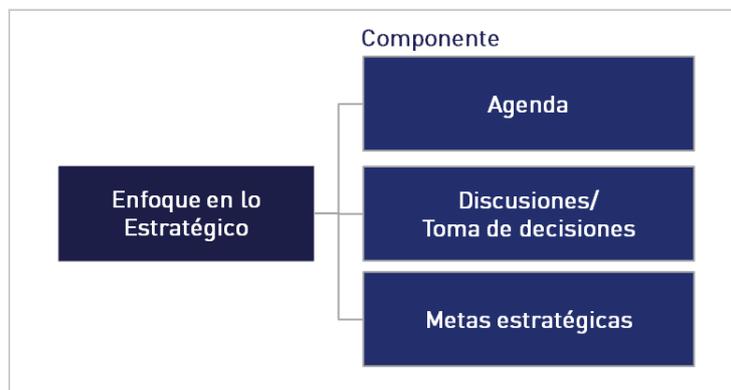
D. Enfoque estratégico

Una vez el Directorio cuente con una plataforma de alto desempeño para emprender sus labores, ahora precisa de un foco, una claridad de cómo va a agregar valor a la empresa.

Es en este aspecto donde un Directorio de alto desempeño verdaderamente se diferencia de un Directorio netamente aprobatorio y de la Gerencia misma. Un foco estratégico claramente definido permite guiar y complementar exitosamente los esfuerzos de la Gerencia.

La dimensión de Enfoque Estratégico se encarga de evaluar frente a las mejores prácticas tres componentes que definen el valor que verdaderamente agrega el Directorio a la empresa: metas estratégicas, toma de decisión y agenda.

Componentes de evaluación en la dimensión Enfoque en lo Estratégico



6.11.1 Componentes de la evaluación de desempeño

La Evaluación de Desempeño de la Gestión de Directorio y de Directores comprende cuatro (04) componentes, los mismos que están divididos por niveles contruidos en un sistema piramidal en donde la finalización del proceso de medición del desempeño representa la mayor agregación de valor para los Directorios y las empresas.

Los cuatro componentes de evaluación de desempeño de la gestión de Directorio y de Directores de las empresas de la Corporación FONAFE son los siguientes; los

mismos que se encuentran descritos en detalle en el Anexo N° 2 del presente Lineamiento:

- Autoevaluación del Directorio
- Evaluación del Directorio
- Autoevaluación de Directores
- Evaluación de Directores

Evaluación de Desempeño: niveles de medición



- Nivel 1: El primer nivel o nivel base de medición del desempeño está compuesto por la Autoevaluación del Directorio y la Evaluación del Directorio. El desempeño del Directorio como órgano colegiado representa la base y el punto de partida para la agregación de valor a la empresa desde la máxima instancia Directiva de la organización. El actuar conjunto del grupo de individuos en las cuatro dimensiones de desempeño refleja el estado actual como cuerpo decisorio.
- Nivel 2: Una vez entendida la línea base de desempeño como grupo, el segundo nivel de medición (la Autoevaluación de los Directores), permite a los Directores un ejercicio personal de reflexión alrededor de las cuatro dimensiones clave del desempeño. Los resultados en este nivel permiten entender la percepción en cuanto a fortalezas y oportunidades de mejora individual de cada Director.
- Nivel 3: Finalmente, el nivel máximo de la pirámide lo constituye la Evaluación de los Directores, donde el Presidente de cada Directorio, quien es el responsable máximo del buen desempeño dentro del mismo, da retroalimentación externa e individual a la labor de cada Director. Los resultados de este nivel, permiten analizar desde el punto de vista del líder del grupo, cuáles pueden ser las áreas de desempeño a fortalecer en cada Director.

La aplicación integral del sistema permite visualizar desde diferentes ángulos el desempeño actual de la Gestión de Directorio y Directores. A pesar de esto, cada uno de los componentes genera resultados independientes alrededor de las cuatro

dimensiones del desempeño permitiendo realizar análisis sobre las fortalezas y áreas de oportunidad de los Directores y Directorios.

6.11.2 Herramientas Automatizadas

Para apoyar la aplicación, consolidación y análisis de las metodologías de Evaluación y Autoevaluación de Directores y Directorios, FONAFE ha diseñado un conjunto de Herramientas Automatizadas, las mismas que forman parte integrante del presente Lineamiento y se encuentran en el Anexo N° 3.

Las herramientas evalúan automáticamente los resultados y generan reportes con las calificaciones asignadas por elemento de desempeño a los Directorios y Directores.

De igual forma, según la calificación obtenida, los reportes generan recomendaciones automáticas frente a ésta.

Cada herramienta contiene una sección de instrucciones que el usuario puede acceder para el fácil uso de la misma.

6.12 Funciones del Directorio, Presidente y Secretario

6.12.1 Directorio

Son funciones y responsabilidades del Directorio, además de lo establecido en las normas aplicables a la EPE:

- 1) Conformar Comités de acuerdo a las necesidades de la EPE, de conformidad a lo establecido en el presente Lineamiento, al respecto.
- 2) Control de la eficiencia de la actividad de gestión y de las prácticas de buen gobierno corporativo.
- 3) Identificar, dirigir y analizar la resolución de los conflictos de interés.
- 4) Evaluación de la plana gerencial, conforme a los lineamientos que para tal fin se haya aprobado.
- 5) Aprobar la Política de Información la cual debe contener la clasificación y tratamiento de la información, así como, los mecanismos específicos y regulares para su instrumentalización.
- 6) Aprobar la Política Contable de la EPE, la cual debe contener estándares internacionales.
- 7) Aprobar los reglamentos, documentos y manuales que estime necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa. El Directorio puede delegar esta facultad en el Gerente General, con cargo a darle cuenta.

- 8) Mantener informados a los accionistas de cualquier hecho que considere relevante o que sea contrario a las normas.
- 9) Aprobar la Política de Solución de Conflictos, Política de Endeudamiento, Política de Compromisos y Obligaciones.
- 10) En caso algún sector desea realizar un encargo especial a la EPE, el Directorio de la EPE, en coordinación con el sector que realiza el Encargo, debe elaborar un análisis de la viabilidad económica del mismo, que incluya todos los costos y gastos asociados, y que determine la fuente de financiamiento de los recursos que se requieran. El referido análisis debe ser remitido a la Junta General de Accionistas o FONAFE para su evaluación y consideración, luego de lo cual se emite el Decreto Supremo que disponga el Encargo Especial.
- 11) 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.
 - Mensualmente:
 - a) Tomar conocimiento de los Estados Financieros.
 - Trimestralmente:
 - a) Tomar conocimiento de los Informes de los Comités.
 - b) Tomar conocimiento del Estado de los financiamientos que mantenga la EPE en calidad de deudor.
 - c) Tomar conocimiento del estado de implementación el Plan Operativo y ejecución del Presupuesto.
 - d) Tomar conocimiento sobre procesos judiciales y contingencias.
 - e) Autoevaluar el cumplimiento del Plan del Directorio.
 - f) Tomar conocimiento del informe elaborado por la Gerencia General, que contenga un reporte del estado, cumplimiento o implementación de los Acuerdos de Directorio adoptados en el último trimestre.
 - g) Tomar conocimiento sobre el cumplimiento de los convenios de gestión.
 - h) Tomar conocimiento del informe de la Gerencia General que dé cuenta de sus principales decisiones en torno a su gestión, la cual tenga impacto en la marcha de la EPE.

- Semestralmente:
 - a) Revisar y redefinir los productos financieros.
 - b) 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.
 - c) Tomar conocimiento del Plan de Sucesión y de su implementación.
 - d) Tomar conocimiento y evaluar las políticas de seguimiento, control y manejo de riesgos.
 - e) Tomar conocimiento de un informe sobre el cumplimiento del Código de Ética, estableciendo políticas para su mejor cumplimiento.
 - f) Tomar conocimiento y evaluar la Política de Información.
 - g) Realizar seguimiento al uso adecuado de la política de participación de agentes externos de información.
 - h) Tomar conocimiento y evaluar las posibles desviaciones del cumplimiento de la Política de Solución de Conflictos.
 - i) Tomar conocimiento y evaluar las posibles desviaciones del cumplimiento de la Política de Endeudamiento.
 - j) Tomar conocimiento y evaluar las posibles desviaciones del cumplimiento de la Política de Obligaciones y Compromisos.
 - k) Realizar el seguimiento de los acuerdos adoptados en JGA.
 - l) Tomar conocimiento y evaluar el cumplimiento de la Política para el Tratamiento de Accionistas Minoritarios.
 - m) Analizar, evaluar y decidir sobre la planeación y estrategia de la EPE.

- Anualmente
 - a) Formular el Plan Anual del Directorio - enero
 - b) Revisar y ajustar del Plan Estratégico.
 - c) Aprobar el Plan y Presupuesto Anual.
 - d) Aprobar el Informe de Evaluación del Proceso de Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo.
 - e) Invitar a la Sociedad de Auditoría (SOA) a una sesión del Directorio para que informe de los aspectos más relevantes de la auditoría realizada a la EPE.
 - f) Aprobar del Estado Financiero Anual.
 - g) Aprobar la Memoria Anual.
 - h) Aprobar las políticas aplicables a la EPE a propuesta de los Comités, sin que esto limite a los Directorios a aprobar políticas cuando lo considere oportuno.

6.12.2 Presidente del Directorio

Son funciones mínimas del Presidente del Directorio, las mismas que deben ser ejercidas en coordinación con los demás miembros del Directorio de la Empresa, las siguientes:

- a) Coordinar directamente con los miembros del Directorio de la Empresa, informándoles acerca de las decisiones de FONAFE y de los temas relevantes para el desarrollo de la Empresa.
- b) Convocar, directamente o por intermedio del Secretario, al Directorio cuando lo considere necesario.
- c) Presidir las sesiones del Directorio.
- d) Definir la agenda de los temas que se tratarán en cada una de las sesiones del Directorio.
- e) Asistir a los Comités de apoyo del Directorio y a los comités internos de la Empresa cuando lo considere pertinente o lo integre.
- f) Elaborar conjuntamente con los demás Directores la agenda anual del Directorio con el apoyo del Secretario del Directorio.
- g) Cumplir el rol de moderador en las sesiones del Directorio.
- h) Funcionar como nexo entre el Directorio y la Administración de la empresa.
- i) Monitorear de manera semestral el cumplimiento de lo establecido en el presente Lineamiento.
- j) 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. Ello dentro los plazos establecidos en los mecanismos de evaluación aprobados por el Directorio de la EPE.
- k) Ser el portavoz de la Empresa ante los medios, autoridades, grupos de interés y la comunidad en general, brindando información acerca de la Empresa, en coordinación con su Directorio.
- l) Las demás funciones establecidas por la normatividad aplicable, a la Presidente y a los miembros del Directorio.

6.12.3 Secretario del Directorio

El Directorio designa a quien asuma el rol del Secretario del Directorio, y establecerá sus funciones.

Son funciones mínimas del Secretario del Directorio:

- a) Apoyar en la organización y el desarrollo del Directorio y asistir a las sesiones.
- b) Recabar y remitir la información que ha de ser analizada por el Directorio.
- c) Canalizar los pedidos y envíos de la información requerida por los miembros del Directorio para el desempeño de su función.
- d) Enviar la información y agenda correspondiente a los Directores con la antelación dispuesta en el presente Lineamiento.
- e) Llevar y custodiar, conforme a la Ley, los archivos y los libros de actas del Directorio, y autorizar con su firma las transcripciones que de ellas se expida.
- f) Comunicar al Gerente General o la quien haga sus veces, las decisiones del Directorio y hacer seguimiento a su cumplimiento.
- g) Cumplir con las funciones que le sean delegadas por el Directorio.
- h) Coordinar la asistencia de funcionarios de la EPE a las sesiones de Directorio, a solicitud del mismo.

- i) Llevar el control de las Actas de sesión de Directorio, las mismas que se deben encontrar debidamente suscritas por todos los miembros del Directorio y proveer a los Directores copias de las mismas.
- j) Velar por el cumplimiento del presente Lineamiento.
- k) Hacer seguimiento de Acuerdos del Directorio.
- l) Las demás funciones establecidas por la normatividad aplicable.

6.13 Información y asesores externos

6.13.1 Acceso a la información

Para el cabal desempeño de sus funciones, la EPE garantiza a su Directorio, como órgano colegiado, el acceso a la información de la Empresa que sea 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.

6.13.2 Procedimiento de entrega de información y canales de información

Al interior de la EPE el Gerente General es el responsable de entregar la información requerida por el Directorio, a través de su Presidente o su Secretario. Para tal efecto son canales de solicitud y entrega el correo electrónico o entrega documentaria física.

El procedimiento de entrega de información se inicia con la solicitud del Presidente o Secretario del Directorio, a través de cualquiera de los medios antes referidos, dirigida al Gerente General de la EPE, el mismo que debe ser atendido en un plazo no mayor a tres (3) días hábiles. En los casos que se requiera mayor tiempo para reunir la información solicitada, la Gerencia General informa al solicitante la fecha en la que atenderá el pedido, debiendo procurar su pronta entrega.

6.13.3 Contratación de asesores externos

El Directorio y/o los Comités pueden solicitar el apoyo o asesoramiento de profesionales externos en caso de requerirlo, lo cual es canalizado a través de la Gerencia General de la EPE, quien es la responsable de brindar dicho apoyo o asesoramiento al Directorio, a través del personal idóneo, el mismo que puede ser brindado con el personal de la empresa o un asesor externo, según la complejidad del caso, y es canalizado a través del Gerente General.

6.14 Agenda y sesiones

6.14.1 Planificación de Agenda

El Directorio debe aprobar anualmente una agenda, que incluye el cronograma de las sesiones, fija el calendario anual de fechas para la celebración de sesiones que disponga llevar a cabo considerando los temas listados en el Plan Anual de Trabajo y de manera tentativa otros temas a ser tratados en dichas sesiones.

La agenda de las sesiones es organizada por el Secretario del Directorio, en conjunto con el Presidente del Directorio, los Directores y el Gerente General de la EPE. El Presidente del Directorio define los asuntos que requieren ser considerados en forma permanente o que ameritan una especial atención o seguimiento. De igual manera, los Directores pueden sugerir al Presidente del Directorio temas para ser considerados en la agenda.

6.14.2 Periodicidad de las sesiones

Las sesiones del Directorio se celebran, al menos una vez al mes y cuantas veces sean necesarias para la buena marcha de los negocios.

El Directorio sesiona al menos una vez al año, en sesión especial para analizar, evaluar y decidir sobre la planeación y estrategia de la Empresa.

En ausencia del Presidente, las sesiones son presididas por el Director con mayor antigüedad en el cargo que se encuentre presente, en caso que los presentes tengan la misma antigüedad, ellos eligen al Director que preside la sesión.

6.14.3 Lugar de las sesiones

Las sesiones se llevan a cabo en el domicilio principal de la Empresa o donde el Directorio lo acuerde.

6.14.4 Asistencia a las sesiones

Los miembros del Directorio deben participar al menos del 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. Constituyen justificaciones razonables las sustentadas por un certificado médico así como las declaradas como tal por el Presidente del Directorio, lo cual constará en el acta de sesión.

Para efectos de determinar la razonabilidad de la justificación, el Presidente del Directorio constata que la causa cumpla con ser razonablemente imprevisible, extraordinaria e irresistible. Las justificaciones razonables presentadas por el Presidente del Directorio, distintas a las sustentadas en certificados médicos, son revisadas y declaradas como tal por el miembro del Directorio con mayor antigüedad.

La Junta General de Accionistas no considera para reelección a Directores que dejen de participar en 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. En caso el porcentaje antes indicado no diera un número entero, se redondeará hacia el número entero inmediatamente superior.

El Directorio puede solicitar la intervención de especialistas internos y externos, a fin de tomar una decisión debidamente informada, en relación a los temas que se

someten a su consideración. Los accionistas pueden participar en las sesiones de Directorio que consideren conveniente en calidad de invitado y sin derecho a voto.

Los miembros del Directorio deben hacer constar en Acta, en la primera sesión a la que asistan, que carecen de vínculo laboral, relación comercial, patrimonial o similar con la EPE y/o cumplen con informar al momento de aceptar el cargo en los casos en que sean Directores en más de una EPE.

En la primera sesión a la que asistan, los miembros del Directorio designados como Directores Independientes, deben dejar constancia en el Acta que carecen de vinculación política alguna con el gobierno, cumplen con los requisitos para ser considerados Directores independientes establecidos en el presente Lineamiento y declarando su condición de independientes.

La Dirección Ejecutiva de FONAFE puede designar un representante para que asista a las sesiones de Directorio que considere conveniente en calidad de invitado y sin derecho a voto.

6.14.5 Sesiones extraordinarias

El Directorio sesiona de manera extraordinaria, cuando sea convocada por su Presidente, por iniciativa propia o a solicitud de cualquiera de sus miembros.

Estas sesiones son coordinadas por el Secretario del Directorio de la EPE a solicitud del Presidente del Directorio.

6.14.6 Sesiones no presenciales

Las sesiones no presenciales son excepcionales y a efectos de su convocatoria deben cumplir con los requisitos de las sesiones presenciales de conformidad con lo establecido en la LGS.

El Directorio solicita al Gerente General de la EPE la implementación de canales y procedimientos que permitan a los Directores participar en las sesiones de manera no presencial.

La realización de sesiones de Directorio no presenciales es contabilizada para el máximo de dietas percibidas por los Directores.

6.14.7 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. Cada miembro del Directorio debe tomar las precauciones necesarias para no divulgar los documentos e información que sean calificados como confidenciales. Adicionalmente los Directores que cesen en el cargo deben 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.

6.15 Convocatoria

La convocatoria a sesiones, tanto ordinarias como extraordinarias, se entrega mediante comunicación a cada uno de los miembros del Directorio. Esta convocatoria es enviada a través de cualquier medio idóneo, como correo electrónico o entrega física.

La convocatoria es realizada con la antelación lo que indique el Estatuto y en su defecto es aplicable una antelación de tres (3) días hábiles, sin perjuicio de las sesiones extraordinarias

6.15.1 Contenido de la convocatoria

El contenido de la convocatoria debe incluir como mínimo los datos generales de la sesión: Lugar o medio de comunicación en caso de sesiones no presenciales, fecha, hora, la agenda de la sesión, un resumen de los temas a ser discutidos y los documentos de soporte, así como los demás requisitos establecidos en la Ley General de Sociedades y en el Estatuto.

6.15.2 Quórum

El quórum de instalación para las sesiones del Directorio es la mitad más uno de las vacantes con las que cuenta la EPE según su Estatuto. En caso el Directorio, según su estatuto, esté compuesto por un número impar de Directores, el quórum de instalación es el número entero inmediato superior al de la mitad de aquel.

También queda válidamente constituido 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. En cualquier momento, los Directores pueden solicitar que el Gerente General no participe del tratamiento de algún punto específico que se considere de carácter reservado.

En el caso de no contar con el número mínimo de Directores para sesionar, el Gerente General o equivalente asumirá las competencias asignadas al Directorio u órgano equivalente en el presente Lineamiento, con cargo a dar cuenta a su Directorio u órgano equivalente en la siguiente sesión realizada.

6.15.3 Del orden de cada sesión

El orden y secuencia recomendable de las sesiones de Directorio es el siguiente:

1. Orden del día.
2. Informes.
3. Despacho.

4. Pedidos.
5. Aprobación del Acta de la Sesión anterior.
6. Revisión del estado de los acuerdos adoptados en las sesiones anteriores.

Es de responsabilidad de la Gerencia General proporcionar la información por lo menos con tres (3) días de anticipación; y, de los Directores, exigir su presentación oportuna. La remisión de información completa es siempre a través de correo electrónico, entrega física o puesta a disposición virtual. En caso que la EPE cuente con accionistas minoritarios, debe entregar informes conteniendo la evaluación de los posibles impactos de las decisiones que se adopten en virtud a la agenda propuesta, siempre que el tema de agenda propuesta esté relacionado a variaciones de capital social que impliquen afectaciones de derecho de accionistas.

6.15.4 De la adopción de acuerdos

Cada Director tiene derecho a un voto. Los acuerdos del Directorio se adoptan por mayoría simple de votos de los Directores participantes.

En caso de empate, el Presidente del Directorio tiene el derecho al voto dirimente y es quien decida.

6.16 Actas

6.16.1 Contenido de las Actas

Las decisiones y deliberaciones del Directorio adoptadas durante las sesiones se hacen constar mediante Actas aprobadas por dicho órgano, sin perjuicio del régimen de confidencialidad señalado en el numeral 6.14.7 del presente Lineamiento. 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 indican 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 referido en el numeral 6.12.1 del presente Lineamiento debe constar en Actas, cada vez que se trate uno de los temas de dicho Plan.

6.16.2 Elaboración y aprobación de las Actas

Las Actas son aprobadas por los miembros del Directorio asistentes a la respectiva sesión. El Secretario prepara una versión inicial del texto del Acta, la cual es revisada por los Directores, enviando sus comentarios al Secretario en un plazo máximo de diez (10) días calendario, quien prepara la segunda versión para ser aprobada por los Directores al inicio de la siguiente sesión.

Las Actas son firmadas por el Presidente de la respectiva sesión y por el Secretario del Directorio, salvo que un Director expresamente solicite suscribir el Acta.

6.16.3 Libro de Actas y eficacia de los acuerdos

Las Actas son consignadas en el Libro de Actas, ordenadas cronológicamente según las fechas de las sesiones.

6.16.4 Remisión de las Actas

La Empresa remite, dentro de los plazos de envío de su Evaluación Financiera y Presupuestaria y cuando FONAFE lo solicite, una copia del acta o actas de la sesión de Directorio u órgano equivalente, realizadas en el mes anterior.

En caso que la Empresa se vea imposibilitada de remitir a FONAFE una copia del Acta de las sesiones de Directorio u órgano equivalente dentro del plazo establecido, debe remitir la transcripción de los acuerdos tomados conjuntamente con la Evaluación Financiera y Presupuestaria, y diez (10) días hábiles posteriores al plazo señalado en el párrafo anterior, la copia del Acta de las respectivas sesiones.

6.17 Reporte y seguimiento de decisiones

El Secretario del Directorio comunica 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. En caso el Secretario del Directorio sea el Gerente General, este efectuará la referida comunicación e instrucción desde su posición de Gerente General.

El Gerente General eleva trimestralmente al Directorio un informe reportando el estado, cumplimiento o implementación de los Acuerdos de Directorio adoptados en el último trimestre.

6.18 Conflictos de interés

6.18.1 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 retira transitoriamente mientras se debate el tema y concluye la votación.

Los conflictos de interés deben constar en el Acta correspondiente.

6.18.2 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.

6.19 Comités

6.19.1 Definición de comités

Los comités son equipos de trabajo que están integrados por tres (03) miembros del Directorio, en consideración a sus conocimientos y experiencia. Estos órganos especiales son constituidos como mecanismos de apoyo y deben ser presididos por Directores independientes (en caso se haya designado alguno en la Empresa) a fin de fortalecer la toma de decisiones imparciales en cuestiones donde puedan surgir conflictos de intereses.

Los comités responden a las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa, con la finalidad de garantizar se adopten las decisiones y se aprueben con controles necesarios para la adecuada gestión.

Los comités tienen las funciones que el Directorio les asigne y las decisiones que adopten se ponen a consideración del Directorio para su implementación. El Directorio no puede delegar en los comités las facultades que, conforme a la normativa vigente, Ley General de Sociedades, 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 EPE. En tal sentido, no se puede delegar las facultades que, en la Directiva de Gestión, Lineamientos y Acuerdos de Directorio de FONAFE se haya establecido como competencia del Directorio de la EPE.

Para el exitoso funcionamiento de los Comités Especiales, es importante anotar que el Directorio debe confiar en la información y recomendaciones entregadas por los Comités Especiales.

El mecanismo de comunicación de los Comités Especiales con la JGA debe ser a través del Directorio de la EPE.

6.19.2 Comités y Reglamento

La conformación de Comités Especiales es una actividad que corresponde a cada EPE y se determina en función al marco normativo aplicable y/o prioridades que el Directorio de la EPE establezca. Sin perjuicio de ello, las EPE, con excepción de las

empresas financieras, deben constituir como mínimo un Comité Especial denominado Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos⁷, el cual debe asistir al Directorio en sus funciones de supervisión por medio de la revisión de los procesos contables, de auditoría, del sistema de control interno y de la gestión integral de riesgos.

Los Comités Especiales son integrados por miembros del Directorio de la EPE, en consideración a sus conocimientos y experiencia. La conformación de los mismos debe estar de acuerdo a lo establecido en el Código de Buen Gobierno, el Reglamento de cada Comité Especial, así como lo dispuesto en el presente Lineamiento.

Las empresas financieras, deben conformar los comités que el Órgano Regulador les exija.

Adicionalmente el Directorio de la EPE debe evaluar la necesidad de conformar Comités adicionales, entre los cuales debe priorizar el Comité de Compensaciones, el cual asiste al Directorio en temas relacionados a las compensaciones y beneficios de los gerentes y empleados en general; y el Comité de Ética, el cual asiste al Directorio en el seguimiento al cumplimiento del Código de Ética.

A. Disposiciones para la conformación, funcionamiento y monitoreo de los Comités Especiales

A.1 Elaboración de Reglamentos de los Comités Especiales

Cada Comité Especial debe contar con un Reglamento que regule las políticas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones del comité.

Del mismo modo, dichos reglamentos consideran las competencias de cada Comité para el ejercicio de sus funciones; sin embargo, el Directorio siempre debe ser la última instancia responsable en tomar las decisiones en base a las recomendaciones entregadas por éstos.

El Reglamento de cada Comité Especial centraliza el marco normativo para su conformación y accionar⁸. En ese sentido, a continuación, se presentan disposiciones para que la EPE pueda instaurar Comités Especiales desde una perspectiva corporativa.

Es menester resaltar que la estructura de cada Reglamento puede ser idéntica entre Comités Especiales; sin embargo, el cuerpo normativo del reglamento, mediante el que se establecen las funciones, responsabilidades y otros del Comité Especial deben amoldarse en atención a los roles que le asigne el Directorio.

⁷ De contar con un Director Independiente en el Directorio, éste debe presidir el Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos.

⁸ Su conformación se debe considerar además de lo dispuesto en el marco normativo vigente, las disposiciones internas que establezca la empresa según las funciones que el comité desempeñará.

Los Comités Especiales pueden proponer incorporaciones y modificaciones a la normativa interna que resulte acorde a su ámbito de acción. Estas modificaciones deben ser estructuradas a partir de normas internas de mayor instancia de tal forma que se construya una estructura ordenada y cohesionada que refleje la postura corporativa.

Para la elaboración de los Reglamentos de Comités Especiales, la EPE debe tener en consideración los siguientes aspectos:

a) Objetivo del Reglamento:

El Reglamento del Comité Especial, tiene como objeto establecer el marco normativo y de procesos del Comité Especial; busca fijar los principios, competencias y responsabilidades de los miembros que conforman el Comité Especial, con el fin de alcanzar la máxima eficiencia de sus funciones y transparencia frente a los grupos de interés.

El Reglamento debe ser aprobado por el Directorio de la EPE, en concordancia con la normativa legal vigente, normas internas y vigentes de la EPE y lo dispuesto por el presente Lineamiento.

b) Aplicación y vigencia

El Reglamento del Comité Especial, es aplicable al Comité Especial y a cada uno de los miembros que lo componen y su vigencia es desde su expedición o desde la fecha que el Directorio así lo disponga.

c) Cumplimiento y difusión

A quienes aplique el Reglamento se encuentran bajo la obligación de conocerlo, cumplirlo y hacerlo cumplir.

De igual forma, el Directorio debe tomar las acciones necesarias para garantizar la oportuna y amplia difusión del Reglamento entre todos los interesados.

d) Interpretación

El Reglamento del Comité Especial debe interpretarse de conformidad con la normatividad aplicable y el Código de Buen Gobierno Corporativo de la EPE; asimismo, despliega y complementa la normatividad establecida en los Estatutos. Estas últimas normas y en ese orden prevalecen en caso de contradicción con lo establecido en el Reglamento del Comité Especial.

En caso de duda o desacuerdo con la interpretación o aplicación de lo establecido en el Reglamento del Comité Especial, corresponde al Directorio, resolver dichas dudas interpretativas.

Los Comités Especiales deben proponer las modificaciones del Estatuto necesarias a efectos que éstos se encuentren acordes a las buenas prácticas de gobernanza corporativa.

e) Aprobación y modificación

El Reglamento debe ser aprobado por el Directorio de la EPE. Este sólo puede ser modificado a propuesta e iniciativa de los miembros del Directorio o del Comité Especial al cual corresponda el Reglamento. Esta propuesta debe estar justificada y someterse a votación del Directorio cumpliendo con el quórum decisorio para obtener validez.

A.2 Conformación del Comité Especial

El Directorio es el órgano que determina y designa los Directores que conforman el Comité Especial, para ello debe tener en cuenta los conocimientos, aptitudes y experiencia necesaria para cumplir a cabalidad las responsabilidades según las competencias del Comité Especial, así como las siguientes consideraciones adicionales:

- En la conformación de los Comités se recomienda que la mayoría sea por miembros independientes, en la medida que éstos conformen el Directorio.
- Puede participar en el Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos el auditor externo con voz pero sin voto.
- En la fase inicial de los Comités, con el fin de impulsar su funcionamiento, se puede invitar a participar en las sesiones a ejecutivos de alto nivel con experiencia y conocimiento en materias que le competen al Comité. Por ejemplo, para el Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos, los invitados a participar a sesiones específicas deben tener conocimientos de auditoría interna y cumplimiento regulatorio, o liderar áreas relacionadas dentro de la organización.
- Para la selección de miembros de los Comités Especiales se debe considerar criterios orientados a los conocimientos y experiencia profesionales de los miembros según el Comité. Por ejemplo, para el Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos se debe privilegiar a los Directores con conocimientos en contabilidad, banca, finanzas, auditoría, gestión de riesgos u otra experiencia comparable que demuestre una comprensión de los estados financieros, los principios de contabilidad, control interno y procedimientos para la presentación de informes financieros. Para el Comité de Compensaciones y para el Comité de Ética, los criterios a privilegiar son los conocimientos y experiencia en Recursos Humanos y Gobierno Corporativo.

Se recomienda, con la finalidad de impulsar el funcionamiento del Comité Especial, en su fase de inicio, contar con el apoyo de ejecutivos invitados de alto nivel con experiencia en las materias que competen al Comité Especial.

El Directorio es el encargado de definir el número fijo de miembros y designar a los mismos. Los Comités Especiales están conformados por tres miembros del Directorio.

El Comité Especial no puede ejercer funciones o atribuciones exclusivas al Directorio de la EPE, considere a éstas como aquellas contenidas en la normatividad aplicable de cada sector, Ley General de Sociedades, normas de la Actividad Empresarial del Estado (Ley N° 27170 y su Reglamento, Decreto Legislativo N° 1031 y su Reglamento, Directiva de Gestión, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE, lineamientos, políticas, Acuerdos de Directorio, y otras que apruebe FONAFE).

Para la conformación del Comité Especial, se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

a) Designación

El Directorio debe determinar el periodo para el cual son nombrados los miembros del Comité Especial. Este puede coincidir con el nombramiento como Director, pudiendo ser reelegidos, una o más veces, por periodos de igual duración o hasta que se pierda la condición de independiente. Los miembros del Comité Especial que son reelegidos como Directores de la EPE, continúan conformando el Comité Especial sin necesidad de nueva elección, salvo que el Directorio acuerde lo contrario.

De igual forma, quienes conformen el Comité Especial pueden renunciar a su cargo mediante una comunicación escrita al Presidente del Directorio, la misma que surte efectos desde su presentación, dando a conocer las razones de su decisión en sesión de Directorio. La renuncia al Comité Especial no implica la renuncia como Director de la EPE.

b) Presidente del Comité Especial

El Directorio debe nombrar a un presidente del Comité Especial, preferentemente independiente, entre los Directores asegurándose que éste cuente con la capacidad y disponibilidad suficiente para el ejercicio de tal función. En caso de ausencia del Presidente del Comité en alguna sesión, los otros Directores asistentes designan entre los demás miembros, a un Presidente encargado para presidir la sesión. En caso el Directorio de la EPE cuente con Directores Independientes, preferentemente dichos comités especiales deben ser presididos por los referidos Directores Independientes.

Son 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.

c) Secretario del Comité Especial

El Directorio debe nombrar y designar un Secretario del Comité Especial, el cual no necesariamente debe ser Director y según sea el caso puede ser el mismo secretario del Directorio de haberlo o personal idóneo que designe el Directorio, que debe ser personal con contrato de trabajo indeterminado.

El Secretario debe apoyar al Presidente del Comité Especial en sus funciones, asegurando un buen funcionamiento del Comité Especial; así como, su accionar legítimo; debe 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.

d) Cese de funciones de los miembros del Comité Especial

El Directorio debe, a su vez, determinar los casos en los que los miembros del Comité Especial cesen en 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.

A.3 Sesiones de Comité Especial

El Directorio debe fijar la frecuencia en que se reunirá el Comité Especial; sin perjuicio que dicho Comité Especial pueda sesionar (i) con la frecuencia que sea necesaria según la prioridad y cantidad de temas a discutir para cumplir con sus funciones y responsabilidades, (ii) cuando lo determine el Presidente del Comité Especial o (iii) cuando lo soliciten como mínimo dos de sus miembros. No obstante lo anterior, el Comité Especial debe reunirse por lo menos cada tres (3) meses.

El Comité Especial queda válidamente constituido con la presencia de al menos dos de sus miembros. Las reglas mínimas que debe cumplirse para la sesión del Comité Especial, son las siguientes:

a) Convocatoria

El Directorio debe establecer los parámetros para realizar la convocatoria a las sesiones del Comité Especial. La convocatoria se debe realizar por cualquier medio que permita la recepción de todos los miembros y asistentes y con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles previos a la sesión, según lo determine la EPE. La convocatoria es organizada por el Secretario, según las consideraciones del Presidente del Comité Especial.

El contenido de la convocatoria debe incluir, como mínimo los siguientes elementos: (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 puede citar a reuniones extraordinarias, para lo cual el Secretario del Comité Especial debe informar a los miembros, cumpliendo con los elementos mínimos que se establece en la convocatoria.

b) Asistentes

Deben asistir a la sesión del Comité Especial con derecho a voto, el Presidente del Comité Especial y sus miembros. Cuando el Secretario del Comité Especial no sea un Director, éste no tendrá derecho a voto.

El Comité Especial puede 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 participan sin derecho a voto.

c) Agenda

Para cada sesión del Comité Especial, el Presidente junto con el Secretario, deben 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 Comité Especial debe establecer sus objetivos de gestión anuales y su plan de trabajo.

d) Actas

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

	Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE	
	Código: E2.2.0.LC1	Versión: 01

A.4 Reglamentación de funciones y atribuciones del Comité Especial

a) **Principios de actuación**

El Comité Especial, debe determinar sus principios de actuación, los cuales deben estar alineados con los intereses de la EPE y a las normas aplicables. En tal sentido, los miembros del Comité Especial deben actuar con independencia, transparencia, eficiencia, diligencia y con total coherencia con los principios y valores de la EPE y la Corporación.

b) **Naturaleza y facultades**

El Comité Especial es un órgano interno permanente del Directorio, de naturaleza informativa y consultiva, sin funciones ejecutivas. Estos Comités Especiales deben entenderse como una extensión del propio Directorio y; por tanto, no deben ser considerados Comités Especiales a nivel gerencial.

Le compete al Comité Especial informar, asesorar, supervisar y proponer dentro de su ámbito de actuación delimitado por los estatutos sociales y normas aplicables a cada EPE y el presente Lineamiento.

c) **Funciones del Comité Especial y deberes de los miembros**

El Directorio debe detallar y enumerar las principales funciones para las cuales el Comité Especial se ha conformado; así como, los deberes de sus miembros. Para la conformación del Comité Especial, el Directorio debe considerar que no exista incompatibilidad entre las funciones del Comité Especial y las funciones de los Directores que la conforman.

El Comité Especial tiene como principal función asistir al Directorio en los temas que éste indique; asimismo, le corresponde: revisar políticas, preparar, revelar y divulgar información que le corresponda, supervisar sistemas y procesos, analizar debilidades o problemáticas, proponer mejoras, emitir informes, velar por el buen funcionamiento y prácticas deseables que le correspondan y llevar a cabo todas aquellas actividades que le permitan apoyar al Directorio.

d) **Acceso a la información**

El Directorio debe definir los mecanismos por los cuales el Comité Especial puede acceder a la información.

El Comité Especial, puede 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.

El Comité puede disponer el apoyo o asesoramiento de profesionales externos en caso de requerirlo, lo cual es canalizado a través de la Gerencia General de la EPE, quien es la responsable de brindar dicho apoyo o asesoramiento al Comité Especial, a través del personal idóneo de la empresa o un asesor externo, según la complejidad del tema.

e) Retribución económica por la participación en Comités Especiales

La Junta General de Accionistas de la EPE puede establecer una retribución económica para los Miembros de Comités Especiales definidos, la cual debe ser proporcional a la dedicación, responsabilidad y valor aportado por cada uno de sus miembros.

La retribución económica para los miembros de Directorio que participen en dichos Comités, se establece sobre la base de lo siguiente:

- a. Límite máximo de una (01) retribución al mes por la participación en uno o más Comités Especiales.
- b. Se aplica a los miembros activos del Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o de otro comité formalmente conformado; aplicando para ello únicamente los Comités Especiales indicados en el presente documento.
- c. El monto de la retribución es equivalente al 50% de la dieta que le corresponda al Director por su participación en el Directorio de la EPE. En el caso de los Presidentes de Directorio que perciban retribución y no dieta, no les corresponde percibir pago complementario.
- d. En caso que el Director desempeñe un cargo de servidor o funcionario público, no corresponde la retribución económica por su participación en algún Comité Especial.

A.5 Relaciones estratégicas del Comité Especial**a) Relaciones con el Directorio**

Se debe estipular cuales son las funciones y responsabilidades del Comité Especial frente al Directorio. Entre sus deberes están: i) analizar a profundidad temas delegados por el Directorio, ii) reportar e informar al Directorio sobre los asuntos tratados y las conclusiones del análisis con sus respectivas recomendaciones y (iii) otras que establezca el Reglamento del Comité Especial.

b) Relaciones con otras áreas

Se debe estipular cuales son las funciones y responsabilidades del Comité Especial frente a otras áreas críticas según los deberes y responsabilidades del Comité Especial que se conforme.

c) 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 presente Lineamiento), debe 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. Dicha situación debe constar 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, debe solicitar su reemplazo al Director con mayor antigüedad.

A.6 Monitoreo y Reporte

El desempeño del Comité Especial se monitorea a partir de las evaluaciones que realice el Directorio; asimismo, dependiendo del Comité Especial que se conforme, el Directorio define, en el Reglamento de cada Comité Especial, 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 Comité Especial. Esta puede ser realizada por los mismos miembros del Comité Especial en forma de autoevaluación de la cual se debe entregar un informe de los resultados al Directorio.

Es altamente recomendable que anualmente se cuente con una medición externa por parte de un tercero independiente.

6.20 Renuncia de los miembros del Directorio

La renuncia al cargo de Director se efectúa mediante la presentación de una comunicación escrita dirigida a la Dirección Ejecutiva de FONAFE, con copia a la Gerencia General de la Empresa, la cual surte efectos en forma inmediata.

6.21 Causales de cese de los miembros del Directorio

El Directorio de FONAFE se encuentra facultado para disponer la revocación o remoción de cualquier Director, sin mediar causa expresa, salvo que la designación del Director no haya sido efectuada por el Directorio de FONAFE. La revocación o remoción surte plenos efectos legales a partir de la fecha de la celebración de la Junta General de Accionistas de la Empresa.

Son causales de remoción del cargo de Director las siguientes:

- a) Incurrir en alguna prohibición o impedimento para ser Director posterior a su designación, regulada en la normatividad aplicable a la EPE, y que no haya sido comunicado a la EPE por el Director de manera inmediata.
- b) 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.

- c) Obtener un resultado deficiente en la evaluación anual de desempeño conforme a lo establecido en el presente Lineamiento.
- d) Otras que se hayan establecido en normas aplicables a la EPE.

7. DISPOSICIONES FINALES

Primera.- Empresas públicas financieras

El presente Lineamiento se aplica a las empresas financieras bajo el ámbito de FONAFE, en tanto no se oponga con las normas que rigen el Sistema Financiero y el de Mercado de Valores, las mismas que prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en el presente Lineamiento.

Segunda.- Periodo de Mandato

Para la implementación de lo establecido en el numeral 6.6 del presente Lineamiento, el periodo inicial para todas las Empresas iniciará el primer día hábil de enero de 2019.

Tercera.- Aplicación de normas

El Decreto Legislativo N° 1031 y su Reglamento, la Ley N° 27170 y las 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, prevalecen sobre las disposiciones contenidas en el presente Lineamiento.

Cuarta.- Confidencialidad y reserva de la información

Cuando el Directorio disponga la entrega de información a terceros a través de cualquier medio puede solicitar el tratamiento confidencial de la misma, para tal efecto se debe suscribir el respectivo Acuerdo de Confidencialidad.

Quinta.- Incumplimiento e inobservancia

El incumplimiento, inobservancia o transgresión de lo normado en el presente Lineamiento, acarrea responsabilidad según las normas vigentes.

Sexta.- Delegaciones

El Directorio no puede delegar las facultades que conforme a la normativa vigente, Ley General de Sociedades, 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 puede delegar las facultades que en la Directiva de Gestión, lineamientos y Acuerdos de Directorio de FONAFE se haya establecido como competencia del Directorio de la EPE.

Séptima.- Opinión vinculante sobre el presente Lineamiento

La Dirección Ejecutiva de FONAFE emite opinión vinculante, de forma exclusiva y excluyente, respecto al contenido y alcance de los presentes lineamientos, los Acuerdos de Directorio y de todas aquellas disposiciones emitidas por FONAFE, por lo que, cualquier consulta por parte de la Empresa respecto a los mismos, debe ser efectuada a esta instancia y no a terceros.

8. DISPOSICION TRANSITORIA

Única.- Para el caso de los Directores que ya vienen ejerciendo el cargo, el presente Lineamiento debe ser enviado por la EPE a cada miembro del Directorio como máximo hasta el quinto día hábil siguiente de la comunicación de su entrada en vigencia.

9. DISPOSICION COMPLEMENTARIA DEROGATORIA

Única.- El presente Lineamiento deroga las siguientes disposiciones:

- Acuerdo de Directorio N° 001-2007/004-FONAFE – mediante el cual se aprueba la “Definición de Experiencia Gerencial” para los candidatos a Miembro de Directorio, así como los Acuerdos de Directorio en los que se incluyen cargos adicionales a lo establecido por la definición.
- Acuerdo de Directorio N° 003-2014/014-FONAFE – Anexo N° 1 denominado “Definición de Director Independiente en las empresas bajo el ámbito de FONAFE”, así como sus modificatorias.
- Acuerdo de Directorio N° 002-2016/001-FONAFE – mediante el cual se aprueba la Metodología para la Evaluación de Desempeño de la Gestión de Directorio y Directores de las empresas de la Corporación FONAFE.
- Acuerdo de Directorio N° 001-2016/004-FONAFE – mediante el cual se aprueba la Política sobre la Composición del Directorio de las empresas bajo el ámbito de FONAFE.
- Acuerdo de Directorio N° 005-2016/011-FONAFE, mediante el cual se aprobó el Reglamento de Directorio para las empresas bajo el ámbito de FONAFE.
- Acuerdo de Directorio N° 005-2016/011-FONAFE, mediante el cual se aprobó el Lineamiento para la elaboración de Reglamentos de los Comités Especiales en las empresas bajo el ámbito de FONAFE.

Este Lineamiento deroga todas aquellas disposiciones, Directivas o lineamientos previamente emitidos por el Directorio de FONAFE o la Dirección Ejecutiva de FONAFE que contradigan lo dispuesto en el presente Lineamiento.

10. ANEXOS

Anexo N° 1: Estructura Temática a considerar en las inducciones de Nuevos Miembros de Directorio

Anexo N° 2: Componentes de la metodología de Evaluación de desempeño del Directorio y de Directores.

Anexo N° 3: Herramientas Automatizadas para implementar la metodología de Evaluación de Desempeño del Directorio y Directores.

Anexo N°1: Estructura Temática a considerar en las inducciones de Nuevos Miembros de Directorio

Responsable de la Inducción	Módulos	Áreas Generales	Contenidos	
FONAFE	Módulo I	Conocimiento de FONAFE	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de la Actividad Empresarial del Estado: naturaleza jurídica de una EPE, diferencias con entidades clásicas del Estado Descripción de las normas legales que rigen a FONAFE y a las EPE Descripción de objetivos, estructura y funcionamiento de FONAFE Descripción de Dirección Ejecutiva y Directorio de FONAFE Descripción de relación entre FONAFE y la Empresa 	
		Conocimiento de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de las operaciones de la Empresa Descripción de la situación actual de la Empresa 	
	Módulo I - Sobre la Empresa	Conocimiento del mercado - sector	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de los principales grupos de interés de la Empresa Descripción de nuevas tendencias del mercado del sector y cómo afectan estas las perspectivas futuras de la Empresa 	
		Módulo II - Sobre el Sector	Regulación del sector público	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de las particularidades legales de la Empresa por su carácter de EPE y del sector – mercado Descripción de nuevas leyes que pueden afectar el desempeño del Directorio, la Empresa o la dinámica del mercado
	EPE		Módulo III - Sobre el Directorio	Estrategia
		Roles y funciones del Directorio y de los Directores		<ul style="list-style-type: none"> Descripción de las funciones y responsabilidades de los Directores y el Directorio Descripción del funcionamiento y las dinámicas del Directorio Descripción del tiempo y dedicación esperado del Director Descripción de la relación del Directorio con la Administración y los Accionistas de la Empresa Descripción de los mecanismos para declarar los conflictos de interés en las sesiones del Directorio Descripción del BGC en la Corporación y en la EPE Descripción de los mecanismos para identificar y supervisar los riesgos en el Directorio Descripción de las áreas y los mecanismos de control interno desde el Directorio Descripción del Plan de Acción actual del Directorio, su proceso de elaboración y las sesiones destinadas a su revisión Descripción de la evaluación de la gerencia
		Funcionamiento y Composición de Comités	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de los comités permanentes de apoyo al Directorio Descripción del funcionamiento y los objetivos de cada comité Descripción de la relación entre el Directorio y los comités. 	

Anexo N° 2: Componentes de la metodología de Evaluación de desempeño del Directorio y de Directores

I. Autoevaluación del Directorio

El componente de Autoevaluación del Directorio busca contribuir al mejoramiento del desempeño del Directorio como órgano colegiado al ofrecerle un panorama sobre el funcionamiento de este durante el último periodo y sobre las áreas de mejora a trabajar en adelante.

La metodología utilizada para medir este componente permite al Centro Corporativo FONAFE entender las áreas de mejora en el desempeño del Directorio de sus empresas para generar planes de acción que permitan superar las mismas. De esta manera, la Gerencia de Servicios Compartidos de FONAFE puede hacer seguimiento al desempeño de los Directorios como órganos colegiados.

A. Aplicación de la Metodología

La presente metodología de autoevaluación captura las perspectivas personales de los Directores sobre el desempeño del Directorio como órgano colegiado a través de 20 elementos clave del desempeño de un Directorio. Para esto, la herramienta utiliza una metodología tipo encuesta donde cada pregunta mide un elemento de desempeño.

Se adiciona además una pregunta abierta al final de la autoevaluación con el propósito de capturar cualquier comentario adicional que el Director considere pertinente.

A.1 Tipos de preguntas

La metodología contempla dos tipos de preguntas:

a) Preguntas de intervalo basadas en estados de excelencia: se desarrolla bajo una metodología de estados de excelencia donde el Director elige la situación que mejor describe la realidad del Directorio. Las situaciones representan estados de excelencia, donde la primera hace referencia al estado mínimo del desempeño en ese elemento y la última al máximo estado del desempeño.

Ejemplo: Teniendo en cuenta su experiencia dentro del Directorio, debe elegir una de las situaciones, la cual describa el estado actual del Directorio frente a esa temática.

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La combinación de nuestras habilidades no es la adecuada para la generación de valor del Directorio	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es aceptable, pero hacen falta algunos perfiles para suplir las necesidades de la Empresa	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es la adecuada, sin embargo hace falta un perfil específico para suplir las necesidades de la Empresa	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es idónea, contribuyendo así a la generación de valor de la Empresa

b) Preguntas nominales complejas o de múltiples respuestas: Son preguntas con respuestas de carácter aditivo donde se pide que el encuestado a partir de un enunciado frente a su desempeño indique qué opciones aplican.

Ejemplo: Con el objetivo de entender cuáles son las áreas de desempeño en las que mejoró el Directorio, seleccione de las siguientes opciones los tres (3) principales aspectos donde se evidenció mejora del Directorio en el último periodo:

- Exposición de los Directores con las operaciones (ej. visitas a plantas)
- Profundidad de las discusiones estratégicas
- Enfoque y calidad de las presentaciones de la Gerencia General al Directorio
- Uso de indicadores para el seguimiento de lo estratégico

Para la aplicación de la metodología, FONAFE debe determinar entre dos opciones de captura de la información: herramienta en línea automatizada o aplicación manual.

- **Herramienta en línea automatizada:** las preguntas son montadas en una herramienta automática de captura de información en línea que permite al personal de FONAFE obtener las perspectivas de los Directores de forma remota y confidencial. Los resultados son consolidados automáticamente por la herramienta.
- **Aplicación manual:** se puede contar con dos tipos de aplicaciones:
 - Aplicación remota: el personal de FONAFE envía los formatos físicos a los Directores para ser resueltos y devueltos a FONAFE para una consolidación y análisis manual de los resultados.
 - Aplicación en sitio: el personal de FONAFE visita una reunión de Directorio donde facilita a los Directores los formatos físicos a ser resueltos. El personal de FONAFE debe consolidar y analizar de forma manual los resultados.

A.2 Consideraciones

- a. Una vez el Director se enfrente al set de 24 preguntas, este debe tener en cuenta que completarlo tarda entre 30 y 40 minutos. Igualmente, el Director debe tener presente las instrucciones para responder cada tipo de pregunta.
- b. La información que el Director provea por este medio debe ser **ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL** y ser utilizada únicamente por FONAFE para un análisis agregado de las respuestas. En este sentido, ni la Gerencia General de la empresa, ni los miembros del Directorio conocen las perspectivas individuales de los participantes.
- c. Considerando la confidencialidad interna, solo el personal designado por FONAFE puede tener acceso a esta información con el propósito exclusivo de consolidar los datos y generar los reportes de evaluación. Ninguna persona de las Empresas diferente a los Directores de las mismas puede tener acceso a las respuestas y perspectivas individuales de los Directores. Los Directores solo conocen sus respuestas y perspectivas personales con el propósito de recibir retroalimentación, no la de los demás Directores.

A.3 Cuestionario – Metodología Autoevaluación del Directorio

Esta sección busca identificar nuevas áreas de mejora a través de la medición de algunos componentes críticos del desempeño de Directorios.

Para responder cada pregunta, el Director debe leer las situaciones ilustradas e indicar la situación que mejor describe a su Directorio en el último periodo

1. Combinación de Habilidades

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La combinación de nuestras habilidades no es la adecuada para la generación de valor del Directorio	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es aceptable, pero hacen falta algunos perfiles para suplir las necesidades de la Empresa	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es la adecuada, sin embargo hace falta un perfil específico para suplir las necesidades de la Empresa	La combinación de nuestras habilidades como Directorio es idónea, contribuyendo así a la generación de valor de la Empresa

2. Plan de Sucesión

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No hemos tratado formalmente en el Directorio el tema de sucesión de la Plana Gerencial	La Gerencia General nos reporta constantemente los posibles candidatos a la sucesión de la Plana Gerencial	La Gerencia General nos reporta constantemente los posibles candidatos a la sucesión de la Plana Gerencial. Monitoreamos como Directorio constantemente estos candidatos	Definimos y monitoreamos constantemente los posibles sucesores de la Plana Gerencial. Durante el último periodo tuvimos al menos una discusión formal al respecto incluida en la agenda anual. La sucesión de la Plana Gerencial no es un tema incómodo en el Directorio

3. Funciones generales y Funciones Específicas

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No fuimos informados sobre las políticas de recursos humanos, riesgos, planeación financiera, estrategia y cultura organizacional	Las políticas de recursos humanos, riesgos, planeación financiera, estrategia y cultura organizacional estuvieron a cargo de la Gerencia General	Tocamos en el Directorio las políticas de recursos humanos, riesgos, planeación financiera, estrategia y cultura organizacional	Dedicamos sesiones exclusivas a discutir las políticas de recursos humanos, riesgos, planeación financiera, estrategia y cultura organizacional

4. Dedicación de los Directores

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
Ninguno de los miembros del Directorio dedica el tiempo suficiente para estudiar la agenda. Nos informamos con las presentaciones de la Gerencia General	Algunos de los miembros del Directorio dedican el tiempo suficiente para estudiar la agenda	La mayoría de los miembros del Directorio dedican el tiempo suficiente para estudiar la agenda	Todos los miembros del Directorio dedican el tiempo suficiente para estudiar toda la agenda. Formulamos preguntas y preparamos posturas previas a la sesión

5. Presidente del Directorio

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
El Gerente General prepara los puntos de la agenda y facilita las sesiones del Directorio	El Presidente del Directorio prepara los puntos de la agenda de las sesiones del Directorio con el Gerente General. Sin embargo, el Gerente General es quien dirige las sesiones	El Presidente del Directorio prepara los puntos de la agenda de las sesiones del Directorio con el Gerente General. El Presidente del Directorio es quien dirige las sesiones	El Presidente del Directorio prepara los puntos de la agenda de las sesiones del Directorio con el Gerente General. El Presidente del Directorio lidera adecuadamente las sesiones, fomenta la participación de los Directores, ayuda a concluir discusiones mientras asegura que los tiempos de las agendas sean cumplidos. El Presidente del Directorio actúa como vocero del órgano frente al Gerente General y promueve el diálogo

6. Sesiones

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La periodicidad, duración y estructura actual de las sesiones no son apropiadas para cumplir con nuestras labores	La periodicidad de las sesiones es apropiada para cumplir con nuestras labores. Sin embargo, la duración y la estructura actual no son efectivas	La periodicidad y la duración de las sesiones son apropiadas para cumplir con nuestras labores. Sin embargo, la estructura actual no es efectiva	La periodicidad, duración y estructura actual de las sesiones son apropiadas para cumplir con nuestras labores

7. Comités

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
El Directorio no cuenta con comités que apoyen la toma de decisiones	El Directorio cuenta con comités que apoyan la toma de decisiones. Sin embargo no todos los comités existentes son necesarios o hacen falta algunos adicionales	El Directorio cuenta con comités que apoyan la toma de decisiones. Los comités existentes son suficientes para la labor estratégica del Directorio. Sin embargo, el funcionamiento de todos estos no es totalmente eficiente	El Directorio cuenta con comités que apoyan la toma de decisiones. Los comités existentes son suficientes para la labor estratégica del Directorio. El funcionamiento de todos estos es totalmente eficiente

8. Funcionamiento / Composición de Comités

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existen comités o el número de sesiones anuales de los comités no es suficiente para el cumplimiento de sus funciones	El número de sesiones anuales de los comités es suficiente para el cumplimiento de sus funciones. Delegamos efectivamente en ellos el análisis a profundidad de temas específicos	El número de sesiones anuales de los comités es suficiente para el cumplimiento de sus funciones. Delegamos efectivamente en ellos el análisis a profundidad de temas específicos. Los comités tienen discusiones efectivas y llegan a recomendaciones acertadas	El número de sesiones anuales de los comités es suficiente para el cumplimiento de sus funciones. Delegamos efectivamente en ellos el análisis a profundidad de temas específicos. Los comités tienen discusiones efectivas y llegan a recomendaciones acertadas. Estas son comunicadas al Directorio y aportan a la toma de decisiones en las sesiones del Directorio

9. Inducción a Directores

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe una inducción formal para los nuevos miembros del Directorio	Existe una inducción formal para los nuevos miembros del Directorio. Esta cubre los temas básicos de la operación y las finanzas del negocio	Existe una inducción formal para los nuevos miembros del Directorio. Esta cubre los temas básicos de la operación y las finanzas del negocio. Se explica a profundidad al Director la estrategia del negocio y los planes estratégicos a futuro	Existe una inducción formal para los nuevos miembros del Directorio. Esta cubre los temas básicos de la operación y las finanzas del negocio. Se explica a profundidad al Director la estrategia del negocio y los planes estratégicos a futuro. En adición a esto, se capacita en las responsabilidades como Director, los requerimientos de tiempo y las reglas de funcionamiento del Directorio

10. Agenda

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La información que recibimos es incompleta, extensa y su formato hace difícil su estudio	La información que recibimos es completa, oportuna, priorizada y resumida. La recibimos con al menos tres días hábiles de antelación a las sesiones	La información que recibimos es completa, oportuna priorizada, resumida y en un formato amigable. La recibimos con al menos cinco días hábiles de antelación a las sesiones	La información que recibimos es completa, oportuna, priorizada, resumida y en un formato amigable. La recibimos con al menos cinco días hábiles de antelación a las sesiones. Sostenemos al menos una discusión en cada periodo para retroalimentar a la Gerencia General y generar lineamientos respecto a la información que recibimos

11. Relación entre Directores

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La relación entre los miembros del Directorio no se caracteriza por el respeto y la tolerancia a las opiniones de los demás	La relación entre los miembros del Directorio está basada en el respeto y la tolerancia a las opiniones de los demás	La relación entre los miembros del Directorio está basada en el respeto y la tolerancia a las opiniones de los demás. Existe confianza entre algunos de los miembros del Directorio	La relación entre los miembros del Directorio está basada en el respeto y la tolerancia a las opiniones de los demás. Existe confianza entre todos los miembros del Directorio y la opinión de todos los miembros es igualmente respetada

12. Relación entre Directores y el Presidente del Directorio

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe respeto ni reconocimiento de liderazgo de todos los Directores hacia el Presidente del Directorio	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo de todos los Directores hacia el Presidente del Directorio	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo de todos los Directores hacia el Presidente. Este ejerce un rol claro de liderazgo dentro de las sesiones de Directorio	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo de todos los Directores hacia el Presidente. Este ejerce un rol claro de liderazgo dentro de las sesiones de Directorio. Adicionalmente, este está disponible para los demás Directores dentro y fuera de las sesiones y actúa como guía frente al desempeño individual de cada uno de los Directores

13. Relación entre Presidente del Directorio y el Gerente General

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe respeto ni reconocimiento de liderazgo entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la Empresa	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la Empresa	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la Empresa. El Presidente del Directorio actúa como puente entre el Directorio y el Gerente General de la Empresa	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Presidente del Directorio y el Gerente General de la Empresa. El Presidente del Directorio actúa como puente entre el Directorio y el Gerente General de la Empresa. El Gerente General tiene acceso al Presidente del Directorio actuando como apoyo y consejero

14. Relación entre Directores y la Plana Gerencial

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe respeto ni reconocimiento de liderazgo entre el Directorio y la Plana Gerencial de la Empresa	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Directorio y la Plana Gerencial de la Empresa. Sin embargo, en ocasiones el Directorio siente que sus peticiones no son ejecutadas efectivamente y desconfía de la gestión de algunos miembros de la Plana Gerencial	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Directorio y la Plana Gerencial de la Empresa. El Directorio siente que sus peticiones siempre son ejecutadas efectivamente y confía plenamente en la gestión de todos los miembros de la Plana Gerencial	Existe respeto y reconocimiento de liderazgo entre el Directorio y la Plana Gerencial de la Empresa. El Directorio siente que sus peticiones siempre son ejecutadas efectivamente y confía plenamente en la gestión de todos los miembros de la Plana Gerencial. Dicha relación se traduce en un trabajo fluido donde el Directorio es visto por la Plana Gerencial como un consejero y el Directorio reconoce el buen desempeño de la Plana Gerencial

15. Agenda Anual

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existe una agenda anual de temas para el Directorio	Existe una agenda anual de temas para el Directorio. El diseño de la agenda anual es liderado por la Gerencia General	Existe una agenda anual de temas para el Directorio. El diseño de la agenda anual es liderado por la Gerencia General. La agenda anual responde a la estrategia de la Empresa y a sus objetivos	Existe una agenda anual de temas para el Directorio, el diseño es liderado por el Presidente del Directorio y todos los miembros somos partícipes. La agenda anual responde a la estrategia de la Empresa y a sus objetivos

16. Puntos de la Agenda

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No existen o no tenemos conocimiento previo de los puntos de la agenda de las sesiones del Directorio	Los puntos de la agenda de las sesiones priorizan temas operativos por encima de temas estratégicos	Los puntos de la agenda de las sesiones priorizan temas estratégicos por encima de temas operativos y asignan una mayor proporción de tiempo a la discusión que a la presentación	Los puntos de la agenda de las sesiones priorizan temas estratégicos por encima de temas operativos y asignan una mayor proporción de tiempo a la discusión que a la presentación. La agenda de las sesiones está alineada con la agenda anual del Directorio

17. Cultura Abierta al Debate

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La participación de los miembros del Directorio en las sesiones del Directorio no es activa	Existe participación activa de algunos miembros del Directorio	Existe participación activa de algunos miembros del Directorio. El Presidente del Directorio estimula la participación abierta de los miembros del Directorio dentro de las sesiones	El Presidente del Directorio estimula la participación de los miembros del Directorio y fomenta una cultura abierta al debate que permite la contribución de sus miembros y de sus puntos de vista objetivos. Las discusiones generadas están enmarcadas por el respeto y la tolerancia de las opiniones de todos los miembros. Existe independencia en las discusiones y las discusiones son serias, profundas y profesionales

18. Función Estratégica

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
La Gerencia General es quien diseña y define el Plan Estratégico de la Empresa. Somos informados como Directorio de su ejecución	La Gerencia General es quien diseña y define el Plan Estratégico de la Empresa. Como Directorio aprobamos la estrategia y monitoreamos su ejecución	La Gerencia General es quien diseña y define el Plan Estratégico de la Empresa. Como Directorio somos proactivos en contribuir a definir los objetivos y metas. Como Directorio aprobamos y monitoreamos su ejecución	Como Directorio, somos proactivos en liderar y participar activamente con la Gerencia General en el diseño del Plan Estratégico de la Empresa y monitoreamos constantemente su ejecución a través de indicadores clave

19. Gestión del Riesgo

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No se cuenta con un Comité responsable de monitorear los riesgos de la Empresa (Por ejemplo: Comité de Auditoría o Comité de Riesgos)	El Comité responsable de monitorear los riesgos de la Empresa monitorea y analiza los riesgos de la Empresa. Éste reporta ocasionalmente al Directorio	En el Directorio definimos el mapa de riesgos de la Empresa. El Comité responsable de monitorear los riesgos de la Empresa monitorea y analiza. Éste reporta constantemente al Directorio	La agenda anual incluye una sesión para definir los riesgos estratégicos de la Empresa, el mapa de riesgos y sus indicadores de seguimiento, sobre los cuales como Directorio tenemos visibilidad a través del reporte del Comité responsable de monitorear los riesgos de la Empresa

20. Conflictos de Interés

Situación 1	Situación 2	Situación 3	Situación 4
No se define o es la Gerencia General quien define qué constituye un conflicto de interés	Es la Gerencia General quien define qué constituye un conflicto de interés. Este concepto es transmitido a los nuevos miembros del Directorio en su inducción	Como Directorio definimos de forma conjunta qué situaciones constituyen conflictos de interés. Esta definición la revisamos en la sesión del Directorio al menos una vez en el periodo	Como Directorio definimos de forma conjunta qué situaciones constituyen conflictos de interés. Esta definición la revisamos en la sesión del Directorio al menos una vez en el periodo. Todos los miembros del Directorio somos proactivos declarando nuestros conflictos de interés, de tenerlos, en cada sesión

Avances y áreas de mejora en el desempeño

Esta sección se enfoca en las fortalezas y principales áreas de mejora en el desempeño del Directorio en el último periodo e identifica aquellas en las que el Directorio considera debe trabajarse en el siguiente periodo.

21. Con el objetivo de entender cuáles son las áreas de desempeño en las que mejoró el Directorio, seleccione los tres (3) principales aspectos donde se evidenció avance del Directorio en el último periodo:

- Exposición de los Directores con las operaciones (ej. visitas a plantas)
- Profundidad de las discusiones estratégicas
- Enfoque y calidad de las presentaciones de la Gerencia General al Directorio
- Uso de indicadores para el seguimiento de lo estratégico
- Logística y funcionamiento de las sesiones
- Facilitación de discusiones constructivas
- Asistencia, puntualidad y participación de todos los Directores
- Preparación de los informes que se adjuntan a la agenda por parte de los Directores
- Pertinencia, contenido y puntualidad en la entrega de los informes que se adjuntan a la agenda
- Diversidad y aportes críticos en el debate

- Relación tiempo de discusión y debate con relación a las presentaciones informativas
- Involucramiento del Directorio en el proceso de la estrategia corporativa
- Cumplimiento de la agenda anual del Directorio
- Otro, explique: _____
- Otro, explique: _____

22. Con el objetivo de entender cuáles son las áreas de desempeño que debe mejorar el Directorio, seleccione los tres (3) principales aspectos en que se debe fortalecer el desempeño del Directorio en el siguiente periodo:

- Exposición de los Directores con las operaciones (ej. visitas a plantas)
- Profundidad de las discusiones estratégicas
- Enfoque y calidad de las presentaciones de la Gerencia General al Directorio
- Uso de indicadores para el seguimiento de lo estratégico
- Logística y funcionamiento de las reuniones
- Facilitación de discusiones constructivas
- Asistencia, puntualidad y participación de todos los Directores
- Preparación de los informes que se adjuntan a la agenda por parte de los Directores
- Pertinencia, contenido y puntualidad en la entrega de los informes que se adjuntan a la agenda
- Diversidad y aportes críticos en el debate
- Relación tiempo de discusión y debate con relación a las presentaciones informativas
- Involucramiento del Directorio en el proceso de la estrategia corporativa
- Cumplimiento de la agenda anual del Directorio
- Otro, explique: _____
- Otro, explique: _____

23. La Agenda Anual del Directorio es un instrumento que debe evolucionar según las necesidades de la empresa, el contexto externo y la madurez del Directorio.

Seleccione los tres (3) temas que considera de mayor relevancia para incluir en el temario de su Directorio para el siguiente periodo.

- Riesgo regulatorio
- Riesgo sociopolítico
- Contexto económico internacional
- Sucesión del Gerente General
- Responsabilidades de los Directores
- Implicaciones de las normas NIIF – IFRS (Normas Internacionales de Información Financiera)
- Comunicación y relación con FONAFE
- Gobierno Corporativo
- Regulación del sector
- Temáticas de clientes (ej. Relación con el cliente, identificación de nuevos clientes, estudios demográficos y geográficos, entre otros)
- Análisis de competidores
- Otro, explique: _____
- Otro, explique: _____

24. Por favor exprese brevemente si tiene algún comentario adicional acerca del desempeño del Directorio en el último periodo y las áreas de mejora que considera prioritarias para el siguiente periodo:

B. Calificación de las respuestas

Siendo el objetivo final de este proceso de evaluación el proporcionar una retroalimentación constructiva y aplicable a los Directorios y al Centro Corporativo FONAFE para potenciar el desempeño de estos como órganos colegiados, se construyó una calificación cuantitativa al cuestionario que permite hacer un análisis guía del desempeño y poder hacer comparaciones entre los diferentes Directorios de la Corporación.

B.1 Criterios de calificación

La siguiente tabla expone los valores determinados para las respuestas de cada pregunta. Estos valores fueron definidos con base en las mejores prácticas internacionales de desempeño de Directores.

Valores determinados para cada una de las respuestas

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Preguntas 1 a la 20	Situación 1	0	Para las preguntas de intervalos (escala de Likert) se distribuyen los valores de forma equidistante entre las opciones, siendo la mejor opción la de mayor puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Situación 2	0,33		
	Situación 3	0,66		
	Situación 4	1		
Cálculo de Resultado Final				
Para calcular el resultado final se realiza la sumatoria de todos los puntajes obtenidos en cada pregunta y se divide ese número sobre el máximo puntaje posible. Cada pregunta se evalúa sobre un puntaje máximo de 1 punto. Para el máximo puntaje posible no se consideran las preguntas abiertas ni de carácter subjetivo				

*Las preguntas 1 al 3 son nominales complejas de carácter subjetivo, por lo cual no se les asigna un valor en la tabla

*La pregunta 4 es de respuesta abierta, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

Para la calificación de los resultados en un Directorio, el personal evaluador debe utilizar la herramienta automatizada para el análisis de los resultados.

Esta herramienta será utilizada independiente de la metodología de levantamiento de información (en línea o manual).

B.2 Consideraciones

En esta parte se exponen los principios que se tienen en cuenta para realizar la calificación de los resultados al cuestionario anterior.

Dicha calificación parte de tres (3) principios básicos:

- a) Resultados direccionales: Los resultados numéricos que arroja la herramienta son indicativos de la dirección en que se está moviendo el desempeño del Directorio. Los valores resultantes indican el estado de desempeño actual frente a las mejores prácticas en desempeño de Directorios
- b) Equidad en el valor de las preguntas: Cada pregunta evaluada tiene el mismo peso dentro de la calificación final. Todos los elementos evaluados son igualmente importantes para el desempeño óptimo de un Directorio
- c) Calificación de las preguntas: los criterios de calificación de cada una de las preguntas responden a elementos considerados como mejores prácticas internacionales

C. Consolidación y análisis de resultados

C.1 Consolidación y generación de reportes

La herramienta automatizada para el análisis de los resultados generar reportes individuales por Directorio. Por otro lado, la herramienta automatizada de consolidación de autoevaluaciones de los Directorios genera reporte consolidado de todos los Directorios de la Corporación.

C.2 Política y procedimiento para la utilización de resultados

Los reportes generados por Directorio deben ser remitidos a cada uno de los Presidentes de los Directorios para que estos den la apropiada retroalimentación al Directorio en pleno. Dicha retroalimentación debe permitir a los Directorios explorar las acciones a seguir frente a las áreas de oportunidad allí descritas.

Por su lado, el reporte consolidado debe actuar como materia prima para que la Dirección Ejecutiva de FONAFE defina las estrategias como Corporación para cerrar las brechas en el desempeño de los Directorios de sus empresas.

Esto permite crear planes de acción para el Directorio, profundizar en los temas críticos de su desempeño y asegurarse de cumplir con todas sus funciones estratégicas, entre otras.

II. Autoevaluación de los Directores

El componente de Autoevaluación de Directores busca contribuir al mejoramiento del desempeño de los Directores al ofrecerles un panorama sobre su desempeño individual durante el periodo de análisis y sobre las áreas de mejora a trabajar en adelante. Esto permite contribuir al mejoramiento del desempeño del Director y del Directorio.

La metodología utilizada para medir este componente permite al Centro Corporativo de FONAFE entender las áreas de oportunidad en el desempeño de los Directores de sus empresas para generar planes de acción que permitan superar las mismas. De esta manera, FONAFE puede hacer seguimiento tanto al desempeño individual como consolidado de sus Directores.

A. Aplicación de la Metodología

La presente metodología de autoevaluación captura las perspectivas personales de los Directores a través de 14 elementos clave del desempeño de un Director. Para esto, la herramienta utiliza una metodología tipo encuesta donde cada pregunta mide un elemento de desempeño. Se adiciona además una pregunta abierta al final de la autoevaluación con el propósito de capturar cualquier comentario adicional que el Director considere pertinente.

A.1 Tipos de preguntas

La metodología contempla dos tipos de preguntas:

a) Escala de Likert de 4 niveles: la escala de Likert mide actitudes frente a una situación específica. De esta manera, el encuestado describe qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con alguna situación referente a su desempeño como Director. Se utiliza una escala de 4 niveles para evitar sesgos en las tendencias de las respuestas, evitando que el encuestado escoja la respuesta de la mitad para evitar acercarse a alguno de los dos extremos.

Ejemplo: Participo activamente en la construcción de la agenda anual del Directorio.

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

b) Preguntas nominales complejas o de múltiples respuestas: Son preguntas con respuestas de carácter aditivo donde se pide que el encuestado, a partir de un enunciado frente a su desempeño, indique qué opciones aplican.

Ejemplo: Actualizo constantemente y efectivamente mi conocimiento en:

- Finanzas Corporativas
- Gobierno Corporativo
- Habilidades Directivas
- Planificación Estratégica
- Condiciones de mercado (Por ejemplo: competidores, clientes).
- Ninguna de las Anteriores

Para la aplicación de la metodología, FONAFE debe determinar entre dos opciones de captura de la información: herramienta en línea automatizada o aplicación manual.

- **Herramienta en línea automatizada:** las preguntas son montadas en una herramienta automática de captura de información en línea que permite al personal de FONAFE obtener las perspectivas de los Directores de forma remota y

confidencial. Los resultados son consolidados automáticamente por la herramienta.

- **Aplicación manual:** se puede contar con dos tipos de aplicaciones:
 - Aplicación remota: el personal de FONAFE envía los formatos físicos a los Directores para ser resueltos y devueltos a FONAFE para una consolidación y análisis manual de los resultados.
 - Aplicación en sitio: el personal de FONAFE visita una reunión de Directorio donde facilita a los Directores los formatos físicos a ser resueltos. El personal de FONAFE debe consolidar y analizar de forma manual los resultados.

A.2 Consideraciones

- a. Una vez el Director se enfrenta al set de 16 preguntas, este debe tener en cuenta que completarlo tarda entre 15 y 20 minutos. Igualmente, el Director debe tener presente las instrucciones para responder cada tipo de pregunta.
- b. Considerando la confidencialidad interna, solo el personal designado por FONAFE puede tener acceso a esta información con el propósito exclusivo de consolidar los datos y generar los reportes de evaluación. Ninguna persona de las Empresas diferente a los Directores de las mismas puede tener acceso a las respuestas y perspectivas individuales de los Directores. Los Directores solo conocerán sus respuestas y perspectivas personales con el propósito de recibir retroalimentación, no las de los demás Directores.

A.3 Cuestionario – Metodología Autoevaluación de Directores

Por favor lea con detenimiento los enunciados a continuación e indique la respuesta que en mayor medida refleje su actitud frente a los mismos

1. Aporto un conocimiento / experiencia específica que complementa la del resto de miembros del Directorio

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

2. Previo a cada sesión del Directorio, dedico el siguiente tiempo al estudio de los informes adjuntos a la agenda:

- Entre 0 y 30 minutos
- Entre 30 y 60 minutos
- Entre 60 y 90 minutos
- Entre 90 y 120 minutos
- Más de 120 minutos

3. Participó activamente en la construcción de la Agenda Anual del Directorio (La Agenda Anual del Directorio define y organiza los temas a discutir en las sesiones a lo largo del año)

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	No existe una Agenda Anual del Directorio
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------	---

4. Revelo proactivamente en el Directorio las situaciones que considero generan conflicto de interés

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

5. Aporto con retroalimentación constante a la Gerencia General sobre el formato y contenido de los informes que se adjuntan a la agenda previamente a cada sesión y de aquellos presentados durante las sesiones del Directorio

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

6. Tengo una relación de respeto y confianza con el Gerente General

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

7. Tengo una relación de respeto y confianza con el Presidente del Directorio

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	El evaluador es el Presidente del Directorio
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------	--

8. Tengo una relación de respeto y confianza con los demás miembros del Directorio

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

9. Promuevo una cultura abierta al debate en las sesiones del Directorio, donde se generan discusiones que crean valor para la empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

10. Participó activamente en la discusión para la formulación, modificación y / o monitoreo del Plan Estratégico de la Empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

11. Soy proactivo en el monitoreo de los indicadores de seguimiento de la estrategia de la empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

12. Contribuyo activamente en asegurar una supervisión rigurosa de los riesgos estratégicos de la empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

13. Realizo seguimiento constante y efectivo a las áreas o temáticas que me preocupan frente al desempeño de la empresa

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
-----------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------

14. Actualizo constantemente y efectivamente mi conocimiento en las siguientes temáticas:

- Finanzas Corporativas
- Gobierno Corporativo
- Habilidades Directivas
- Planificación Estratégica
- Condiciones de mercado (Por ejemplo: competidores, clientes).
- Ninguna de las Anteriores

15. A continuación podrá encontrar una selección de áreas de desempeño relevantes a sus funciones como Director. De estas, por favor indique tres (3) en las cuales usted considera podría reforzar su enfoque en el siguiente periodo:

- Construcción de la agenda anual
- Identificación y comunicación de los conflictos de interés
- Retroalimentación a la Gerencia General sobre el formato y contenido de la información presentada al Directorio
- Promoción una cultura abierta al debate
- Participación en la construcción del Plan Estratégico
- Monitoreo de los indicadores de seguimiento al Plan Estratégico
- Supervisión de los riesgos estratégicos
- Seguimiento al plan de sucesión de la plana gerencial

Teniendo en cuenta las temáticas repasadas en las preguntas anteriores utilice el siguiente espacio para cualquier comentario adicional que considere importante consignar para su desempeño como Director:

B. Calificación de las respuestas

Este análisis proporciona una retroalimentación constructiva y aplicable a los Directores y a FONAFE para potenciar el desempeño de los Directores de las empresas de la Corporación. Se construyó una calificación cuantitativa al cuestionario que permite hacer un análisis guía del desempeño y poder hacer comparaciones entre los diferentes Directorios de la Corporación.

B.1 Criterios de calificación

La siguiente tabla expone los valores determinados para las respuestas de cada pregunta. Estos valores fueron definidos en base a las mejores prácticas internacionales de desempeño de Directores.

Valores determinados para cada una de las respuestas

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Preguntas 1 y de la 3 a la 13	Totalmente en Desacuerdo	0	Para las preguntas de intervalos (escala de Likert) se distribuyen los valores de forma equidistante entre las opciones, siendo la mejor opción la de mayor puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Parcialmente en Desacuerdo	0,33		
	Parcialmente de Acuerdo	0,66		
	Totalmente de Acuerdo	1		
Pregunta 2: Previo a cada sesión del Directorio, dedico el siguiente tiempo al estudio de los informes adjuntos a la agenda	Entre 0 y 30 minutos	0	Las mejores prácticas sugieren que el tiempo de estudio del material de preparación debe ser alrededor de 120 minutos, por lo cual se le otorga el máximo puntaje a esta opción	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Entre 30 y 60 minutos	0,25		
	Entre 60 y 90 minutos	0,5		
	Entre 90 y 120 minutos	0,75		
	Más de 120 minutos	1		
Pregunta 14: Actualizo constantemente y efectivamente mi conocimiento en las siguientes temáticas	Finanzas Corporativas	0,2	Las mejores prácticas sugieren que los temas enunciados son altamente trascendentes para el desempeño del Director en relación con la gestión estratégica, por lo cual se otorga un valor equivalente para todos	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	Gobierno Corporativo	0,2		
	Habilidades Directivas	0,2		
	Planificación Estratégica	0,2		
	Condiciones de Mercado (Por ejemplo: competidores, clientes)	0,2		
	Ninguna de las anteriores	0		
Cálculo de Resultado Final				
Para calcular el resultado final se realiza la sumatoria de todos los puntajes obtenidos en cada pregunta y se divide ese número sobre el máximo puntaje posible. Cada pregunta se evalúa sobre un puntaje máximo de 1 punto. Para el máximo puntaje posible no se consideran las preguntas abiertas ni de carácter subjetivo				

*La pregunta 15 es nominal compleja de carácter subjetivo, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

*La pregunta 16 es de respuesta abierta, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

Para la calificación de los resultados de un Director y su Directorio, el personal evaluador debe utilizar la herramienta automatizada para el análisis de los resultados. Esta herramienta será utilizada independiente de la metodología de levantamiento de información (en línea o manual).

B.2 Consideraciones

Esta sección expone los principios tenidos en cuenta para realizar la calificación de los resultados al cuestionario anterior.

Dicha calificación parte de tres (3) principios básicos:

- a) Resultados direccionales: Los resultados numéricos que arroja la herramienta son indicativos de la dirección en que se está moviendo el desempeño del Directorio. Los valores resultantes indican el estado de desempeño actual frente a las mejores prácticas en desempeño de Directorios
- b) Equidad en el valor de las preguntas: Cada pregunta evaluada tiene el mismo peso dentro de la calificación final. Todos los elementos evaluados son igualmente importantes para el desempeño óptimo de un Directorio
- c) Calificación de las preguntas: los criterios de calificación de cada una de las preguntas responden a elementos considerados como mejores prácticas internacionales

C. Consolidación y análisis de resultados

C.1 Consolidación y generación de reportes

La herramienta automatizada para el análisis de los resultados permite generar reportes individuales por Director y Directorio. Por su lado, la herramienta automatizada de consolidación de autoevaluaciones de los Directores genera un reporte consolidado de todos los Directorios de la Corporación.

C.2 Política y procedimiento para la utilización de resultados

Los reportes generados por Directorio deben ser remitidos a cada uno de los Presidentes de los Directorios para que estos den la apropiada retroalimentación al Directorio en pleno. Dicha retroalimentación debe permitir a los Directorios explorar las acciones a seguir frente a las áreas de oportunidad allí descritas.

Por su lado, el reporte consolidado debe actuar como materia prima para que la Dirección Ejecutiva de FONAFE defina las estrategias como Corporación para cerrar las brechas en el desempeño de los Directorios de sus empresas.

Esto permite crear planes de acción para el Directorio, profundizar en los temas críticos de su desempeño y asegurarse de cumplir con todas sus funciones estratégicas, entre otras.

III. Evaluación del Directorio

El componente de Evaluación del Directorio busca contribuir al mejoramiento del desempeño del Directorio como órgano colegiado al ofrecerle un panorama sobre el funcionamiento de este durante el último año y sobre las oportunidades de mejora a trabajar en adelante. Esto permite contribuir al mejoramiento del desempeño del Directorio.

La metodología utilizada para medir este componente permite al Centro Corporativo FONAFE entender las áreas de oportunidad en el desempeño del Directorio de sus empresas para generar planes de acción que permitan superar las mismas. De esta manera, FONAFE puede hacer seguimiento al desempeño de los Directorios como órganos colegiados.

A. Aplicación de la Metodología

La presente metodología de evaluación mide 214 elementos claves de desempeño de un Directorio. Para esto, la herramienta utiliza una metodología tipo encuesta donde cada pregunta mide un elemento de desempeño. Se adiciona además una pregunta abierta al final de la evaluación con el propósito de capturar cualquier comentario adicional que el calificador considere pertinente.

A.1 Tipos de preguntas

La metodología contempla tres tipos de preguntas:

a) Preguntas nominales simples o de respuesta única: son preguntas en las cuales el encuestado debe escoger una única respuesta dentro de un conjunto de alternativas con base en el enunciado.

Ejemplo: ¿El Presidente del Directorio es un miembro independiente?

Sí _____ No _____

b) Preguntas nominales complejas o de múltiples respuestas: Son preguntas con respuestas de carácter aditivo donde se pide que el encuestado a partir de un enunciado, frente a su desempeño, indique qué opciones aplican.

Ejemplo: El Directorio divulga a público (seleccione las que apliquen):

- Los nombres de los Directores
- La calidad de independencia o no de los Directores
- Las hojas de vida de los Directores
- Los demás Directorios que integran los Directores

c) Escala de rata: son preguntas abiertas en las cuales el encuestado debe responder mediante un valor numérico. Para este tipo de preguntas no se utilizan rangos ni intervalos.

Ejemplo: Con el objetivo de analizar la asistencia en el periodo de análisis, por favor ingrese los siguientes datos:

- Número de reuniones ordinarias y extraordinarias

Para la aplicación de la metodología, FONAFE debe determinar entre dos opciones de evaluación de la información: herramienta en Excel automatizada o aplicación manual.

- **Herramienta en Excel automatizada:** las preguntas son montadas en una herramienta automática de captura de información en Excel que permite al personal de FONAFE calificar el desempeño de los Directorios de las empresas de forma remota y confidencial. Para resolver esta herramienta la persona encargada debe realizar una revisión documental de los Directorios de las empresas
- **Aplicación manual:** La persona encargada completa de forma manual los formatos físicos de los cuestionarios de evaluación de Directorios para cada una de las empresas. Posteriormente, esta persona debe subir los resultados a la herramienta de consolidación, en donde puede obtener resultados de la evaluación por empresa y consolidados de la Corporación FONAFE
- **Herramienta en Excel de consolidación:** Para obtener una evaluación consolidada se debe utilizar la Herramienta automatizada para el análisis de los resultados consolidados (Ver Herramientas de Trabajo):
 - Si la evaluación fue realizada mediante la herramienta en Excel, se deben importar los resultados de cada empresa como se indica en la herramienta
 - Si la evaluación fue realizada mediante aplicación manual, se deben subir los resultados a la herramienta de consolidación digitando los valores en las celdas indicadas

A.2 Consideraciones

Una vez el evaluador se enfrenta al set de 22 preguntas, este se tomará entre 1 y 2 horas en completar el cuestionario por empresa, teniendo en cuenta el tiempo que se toma en la revisión documental. Igualmente, el evaluador debe tener presente las instrucciones para responder cada tipo de pregunta.

A.3 Cuestionario – Metodología Evaluación del Directorio

1. ¿Cuál es el número de Directores designados en el Directorio de la empresa al cierre del periodo evaluado?

Menor a 3 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ Mayor a 7 _____

2. ¿En el periodo evaluado, cuántos Directores de la Empresa renunciaron o fueron retirados de su cargo?

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ Más de 3 _____

3. Con el objetivo de analizar la asistencia en el periodo evaluado, por favor ingrese los siguientes datos:

- Número de sesiones ordinarias y extraordinarias _____
- Sumatoria total de las asistencias _____

- Una vez se tengan estos datos, se debe calcular la asistencia por sesión con la siguiente fórmula:

- Fórmula de Cálculo $\frac{\sum \# \text{ de Asistencias} \times \sum \# \text{ de Reuniones}}{\sum \# \text{ de Directores} \times \sum \# \text{ de Reuniones}} \times 100$

4. Con el objetivo de analizar la independencia del Directorio, por favor ingrese los siguientes datos:

- Número de Directores Independientes _____
- Una vez se tengan estos datos, se debe calcular la proporción de miembros independientes con la siguiente fórmula:
- Fórmula de Cálculo $\frac{\sum \# \text{ de miembros independientes}}{\# \text{ total de miembros}} \times 100$
- Si su respuesta fue "0" por favor continúe a la pregunta 6 y omita las preguntas 7 y 8

5. ¿El Presidente del Directorio es un Director Independiente?

Sí _____ No _____

6. Por favor seleccione los comités permanentes con los que cuenta el Directorio:

Auditoría _____ Nombramientos _____ Riesgos _____
Gobierno Corporativo _____ Otro (Por favor especificar) _____

Si su respuesta fue "No" a todas las opciones o si su respuesta a la pregunta 4 fue "0", por favor continúe a la pregunta 9

7. ¿El comité de auditoría es presidido por un Director Independiente?

Sí _____ No _____

8. Por favor complete la frase:

(Todos / Algunos / Ningún) _____ comité(s) está(n) conformado(s) por mayoría de miembros independientes

9. ¿Existe una Agenda Anual del Directorio donde se hacen explícitos los temas estratégicos y operativos a tratar durante las sesiones del año?

Sí _____ No _____

10. ¿Cada uno de los Directores en el periodo evaluado se sometió a una inducción formal que le permitiera conocer a cabalidad la organización y operatividad de la Empresa y que asegure un entendimiento pleno de sus responsabilidades?

Sí _____ No _____

11. Existe evidencia de que los Directores reciben de la Empresa la agenda con la información necesaria para preparar las sesiones del Directorio con:

- No existe evidencia
- Entre 0 y 2 días calendario de anticipación
- Entre 3 y 5 días calendario de anticipación
- Entre 6 y 8 días calendario de anticipación
- Más de 8 días calendario de anticipación

12. ¿La información enviada a los Directores para preparar las sesiones del Directorio incluye los puntos de la agenda?

Sí _____ No _____

13. El Directorio divulga al público (seleccione las opciones que apliquen):

- Los nombres de los Directores
- La calidad de independencia de los Directores
- Las hojas de vida de los Directores
- Los Directorios de otras empresas que integran los Directores
- La asistencia en el periodo anterior de cada uno de los Directores
- Los resultados consolidados de evaluación y / o autoevaluación del desempeño del Directorio
- Ninguno de los anteriores

14. ¿El Directorio informó a la Junta General de Accionistas o FONAFE sobre el estado del Gobierno Corporativo en la organización, en todos sus aspectos relevantes, destacando las limitaciones aún existentes, así como las políticas y mecanismos que se adoptarán para superarlas?

Sí _____ No _____

15. a. ¿Existe un Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores de la Empresa?

Sí _____ No _____

Si su respuesta fue "Sí", por favor continúe respondiendo esta pregunta. De lo contrario, por favor continúe con la pregunta 17

b. ¿Este Lineamiento está disponible al público?

Sí _____ No _____

16. El Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores cuenta con:

- Políticas y procedimientos para el funcionamiento del órgano
- Políticas y procedimientos para el funcionamiento de los comités
- Estructura y composición del órgano
- Funciones y responsabilidades del órgano
- Funciones y responsabilidades del Presidente del Directorio
- Ninguno de los anteriores

17. ¿El Directorio cuenta con políticas y procedimientos formales para detectar y declarar los conflictos de interés de los Directores frente a determinadas decisiones?

Sí _____ No _____

18. ¿El Directorio asegura la existencia de la póliza de Directors & Officers para cada uno de sus Directores?

Sí _____ No _____

19. ¿Existe un documento formal, aprobado por el Directorio, con el plan de sucesión de la Plana Gerencial de la Empresa?

Sí _____ No _____

20. ¿Las actas demuestran explícitamente que el Directorio participa activamente en el monitoreo del Plan Estratégico de la Empresa?

Sí _____ No _____

21. ¿Las actas demuestran explícitamente que el Directorio es quien aprueba la política de riesgos de la Empresa?

Sí _____ No _____

22. Por favor utilice el siguiente espacio para cualquier comentario frente al desempeño del Directorio:

B. Calificación de las respuestas

Este análisis proporciona una retroalimentación constructiva y aplicable a los Directores y a FONAFE para potenciar el desempeño de los Directores de las empresas de la Corporación. Se construyó una calificación cuantitativa al cuestionario que permite hacer un análisis guía del desempeño y poder hacer comparaciones entre los diferentes Directorios de la Corporación.

B.1 Criterios de calificación

La siguiente tabla expone los valores determinados para las respuestas de cada pregunta. Estos valores fueron definidos en base a las mejores prácticas internacionales de desempeño de Directores.

Valores determinados para cada respuesta

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Pregunta 1: ¿Cuál es el número de Directores designados en el Directorio de la empresa al cierre del periodo evaluado?	Menor a 3	0	Las mejores prácticas del sector sugieren que el número apropiado de Directores debe ser entre 5 y 7, preferiblemente impar. Las opciones que no reciben puntaje no cumplen con el Decreto Legislativo 1031	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	3	0,6		
	4	0,5		
	5	1		
	6	0,9		
	7	1		
	Mayor a 7	0		
Pregunta 2: ¿En el periodo evaluado, cuántos Directores de la Empresa renunciaron o fueron retirados de su cargo?	0	1	La renuncia o el retiro de dos o más Directores evidencia problemas internos y representa mayores costos de capacitación	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	1	0,5		
	2	0		
	3	0		
	Más de 3	0		
Pregunta 3: Con el objetivo de analizar la asistencia en el periodo evaluado, por favor ingrese los siguientes datos: a) Número de sesiones ordinarias y extraordinarias b) Sumatoria total de asistencias	0 -74%	0	Las mejores prácticas del sector sugieren que una asistencia superior al 95% es ideal para la óptima toma de decisiones y planeamiento estratégico	Se divide el número total de asistencia sobre el producto entre el número de Directores y el número de reuniones
	75%-79%	0,2		
	80%-84%	0,4		
	85%-89%	0,6		
	90%-94%	0,8		
	95%-100%	1		
Pregunta 4: Con el objetivo de analizar la independencia del Directorio, por favor ingrese los siguientes datos: a) Número de Directores Independientes	0-13%	0	Las mejores prácticas sugieren que la mayoría del Directorio debe ser independiente. Se considera además en el puntaje la presencia de por lo menos un miembro independiente	Se divide el número de Directores independientes sobre el número de Directores
	14%-41%	0,5		
	42%-100%	1		
Pregunta 6: Por favor seleccione los comités permanentes con los que cuenta el Directorio	Auditoría	0,4	Las mejores prácticas sugieren la existencia de los cuatro comités expuestos. Se prioriza además los comités señalados por la regulación y los Códigos de Buen Gobierno de FONAFE	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	Nombramientos	0,3		
	Riesgos	0,15		
	Gobierno Corporativo	0,15		
Pregunta 8: Por favor complete la frase: _____ comité(s) está(n) conformado(s) por mayoría de miembros independientes	Todos	1	Las mejores prácticas sugieren que todos los comités deben estar conformados por mayoría de miembros independientes	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Algunos	0,5		
	Ningún	0		
Pregunta 11: Existe evidencia de que los Directores reciben de la Empresa la agenda con la información necesaria para preparar las sesiones del Directorio con:	No existe evidencia	0	Las mejores prácticas sugieren que la antelación ideal es mayor a 8 días calendario. Se consideran en el puntaje tiempos superiores a lo estipulado por la Ley General de Sociedades del Perú (3 días)	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Entre 0 y 2 días calendario de anticipación	0		
	Entre 3 y 5 días calendario de anticipación	0,3		
	Entre 6 y 8 días calendario de anticipación	0,7		
	Más de 8 días calendario de anticipación	1		

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Pregunta 13: El Directorio divulga al público (seleccione las que apliquen)	Los nombres de los Directores	0,16	Las mejores prácticas sugieren que cada uno de estos elementos del Directorio debe ser divulgado al público. Por esta razón, se otorga un valor equivalente para todos	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	La calidad de independencia o no de los Directores	0,17		
	Las hojas de vida de los Directores	0,16		
	Los demás Directorios que integran los Directores	0,17		
	La asistencia al periodo anterior de cada uno de los Directores	0,17		
	Los resultados de los ejercicios de evaluación y autoevaluación del desempeño del Directorio	0,17		
	Ninguna de las anteriores	0		
Pregunta 15: a) ¿Existe un Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores de la Empresa? b) ¿Este documento está disponible al público?	Sí	0,5	Las mejores prácticas sugieren que debe existir un Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores y que este debe ser de carácter público	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	No	0		
	Sí	0,5		
	No	0		
Pregunta 16: El Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores cuenta con:	Políticas y procedimientos para el funcionamiento del órgano	0,2	Las mejores prácticas sugieren que un Lineamiento para la Gestión del Directorio y Directores debe contener todos los elementos enunciados. Por esta razón, se otorga un valor equivalente para todos	Se suman los valores de las opciones seleccionadas
	Políticas y procedimientos para el funcionamiento de los comités	0,2		
	Estructura organizativa del órgano	0,2		
	Funciones y responsabilidades del órgano	0,2		
	Funciones y responsabilidades del Presidente del órgano	0,2		
	Ninguno de los anteriores	0		

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Preguntas 5, 7, 9, 10, 12, 14, 17, 18, 19, 20 y 21	Sí	1	Estas preguntas indagan sobre la existencia de elementos o situaciones sugeridos por las mejores prácticas, por lo cual su existencia recibe el puntaje más alto y su carencia no recibe puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	No	0		
Cálculo de Resultado Final				
Para calcular el resultado final se realiza la sumatoria de todos los puntajes obtenidos en cada pregunta y se divide ese número sobre el máximo puntaje posible. Cada pregunta se evalúa sobre un puntaje máximo de 1 punto. Para el máximo puntaje posible no se consideran las preguntas abiertas ni de carácter subjetivo				

*La pregunta 22 es de respuesta abierta, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

Para la calificación de los resultados en un Directorio, el personal evaluador debe utilizar la herramienta automatizada para el análisis de los resultados. Esta herramienta será utilizada independiente de la metodología de levantamiento de información (en línea o manual).

B.2 Consideraciones

Esta sección expone los principios tenidos en cuenta para realizar la calificación de los resultados al cuestionario anterior. Dicha calificación parte de tres (3) principios básicos:

- a) Resultados direccionales: Los resultados numéricos que arroja la herramienta son indicativos de la dirección en que se está moviendo el desempeño del Directorio. Los valores resultantes indican el estado de desempeño actual frente a las mejores prácticas en desempeño de Directorios
- b) Equidad en el valor de las preguntas: Cada pregunta evaluada tiene el mismo peso dentro de la calificación final. Todos los elementos evaluados son igualmente importantes para el desempeño óptimo de un Directorio
- c) Calificación de las preguntas: los criterios de calificación de cada una de las preguntas responden a elementos considerados como mejores prácticas internacionales

C. Consolidación y análisis de los resultados

C.1 Consolidación y generación de reportes

La herramienta automatizada para el análisis de los resultados permite a FONAFE generar reportes individuales por Directorio. Por su lado, la herramienta automatizada de consolidación de autoevaluaciones de los Directorios genera un reporte consolidado de todos los Directorios de la Corporación.

C.2 Política y procedimiento para la utilización de resultados

Los reportes generados por Directorio deben ser remitidos a cada uno de los Presidentes de los Directorios para que estos den la apropiada retroalimentación al Directorio en pleno.

Dicha retroalimentación debe permitir a los Directorios explorar las acciones a seguir frente a las áreas de oportunidad allí descritas.

Por su lado, el reporte consolidado debe actuar como materia prima para que la Dirección Ejecutiva de FONAFE defina las estrategias como Corporación para cerrar las brechas en el desempeño de los Directorios de sus empresas.

Esto permite crear planes de acción para el Directorio, profundizar en los temas críticos de su desempeño y asegurarse de cumplir con todas sus funciones estratégicas, entre otras.

IV. Evaluación a los Directores

El componente de Evaluación de Directores busca contribuir al mejoramiento del desempeño de los Directores al ofrecerles una visión externa sobre su desempeño durante el periodo de análisis y sobre las oportunidades de mejora a trabajar en adelante. Esto permite contribuir al mejoramiento del desempeño del Director y del Directorio.

La metodología utilizada para medir este componente permite al Centro Corporativo FONAFE entender las áreas de oportunidad en el desempeño de los Directores de sus empresas para generar planes de acción que permitan superar las mismas. De esta manera, FONAFE puede hacer seguimiento tanto al desempeño individual de cada Director como al panorama consolidado de todos sus Directores.

A. Aplicación de la Metodología

La presente metodología de evaluación captura las perspectivas de los Presidentes de Directorios acerca del desempeño de cada Director a través de 84 elementos clave del desempeño. Para esto, la herramienta utiliza una metodología tipo encuesta donde cada pregunta mide un elemento de desempeño. Se adiciona además una pregunta abierta al final de la evaluación con el propósito de capturar cualquier comentario adicional que el Presidente de Directorio considere pertinente.

A.1 Tipos de preguntas

La metodología contempla dos tipos de preguntas:

a) Escala de Likert de 4 niveles: la escala de Likert mide actitudes frente a una situación específica. De esta manera, el encuestado describe qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con alguna situación referente a su desempeño como Director. Se utiliza una escala de 4 niveles para evitar sesgos en las respuestas.

Ejemplo: El Director demuestra conocimiento completo de la estrategia de la sociedad

Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo
--------------------------------	-------------------------------	----------------------------	-----------------------------

b) Preguntas nominales simples o de respuesta única: son preguntas en las cuales el encuestado debe escoger una única respuesta dentro de un conjunto de alternativas con base en el enunciado

Ejemplo: El candidato pasó por un proceso de evaluación estructurado y documentado para determinar que cumplía con los criterios apropiados y suficientes para formar parte del Directorio

Si / No / No Sé

Para la aplicación de la metodología, FONAFE debe determinar entre dos opciones de evaluación de la información: herramienta en Excel automatizada o aplicación manual.

- **Herramienta en Excel automatizada:** las preguntas son montadas en una herramienta automática de captura de información en Excel que permite al personal de FONAFE calificar el desempeño de los Directorios de las empresas de forma remota y confidencial. Para completar esta herramienta la persona encargada debe realizar una revisión documental de los Directorios de las empresas
- **Aplicación manual:** La persona encargada completa de forma manual los formatos físicos de los cuestionarios de evaluación de Directorios para cada una de las empresas. Posteriormente, esta persona debe subir los resultados a la herramienta de consolidación, en donde puede obtener resultados de la evaluación por empresa y consolidados de la Corporación FONAFE.
- **Herramienta en Excel de consolidación:** Para obtener una evaluación consolidada se debe utilizar la Herramienta automatizada para el análisis de los resultados consolidados (Ver Herramientas de Trabajo):
 - Si la evaluación fue realizada mediante la herramienta en Excel, se deben importar los resultados de cada empresa como se indica en la herramienta
 - Si la evaluación fue realizada mediante aplicación manual, se deben subir los resultados a la herramienta de consolidación digitando los valores en las celdas indicadas

A.2 Consideraciones

Una vez el evaluador se enfrenta al set de 10 preguntas, este se tomará entre 10 y 15 minutos en completar el cuestionario de cada Director. Igualmente, el evaluador debe tener presente las instrucciones para responder cada tipo de pregunta.

A.3 Cuestionario – Metodología Evaluación de Directores

Teniendo en cuenta el desempeño del Director, responda las siguientes preguntas

1. ¿El Director pasó por un proceso de evaluación estructurado y documentado para determinar que cumplía con los criterios apropiados y suficientes para formar parte del Directorio?

Si / No / No Sé

Para los siguientes enunciados indique un número de 1 a 4, siendo 1 si está totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo.

Enunciados	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
2. El Director demuestra conocimiento completo del Plan Estratégico de la Empresa	1	2	3	4
3. La experiencia y el conocimiento del Director complementa la combinación de habilidades del Directorio	1	2	3	4
4. La participación del Director en las sesiones del Directorio es activa	1	2	3	4
5. Es evidente que el Director evalúa los informes adjuntos a la agenda enviados con anterioridad a las sesiones	1	2	3	4
6. Los aportes del Director mantienen mayoritariamente un foco de nivel estratégico y no operativo	1	2	3	4
7. La interacción del Director con los demás Directores es fluida y está basada en la confianza y el respeto	1	2	3	4

8. Por favor indique y comente tres áreas y / o temas de capacitación para fortalecer la gestión del Director:

- Finanzas Corporativas
- Gobierno Corporativo
- Habilidades Directivas
- Planificación Estratégica
- Condiciones de mercado (Por ejemplo: competidores, clientes).
- Ninguna de las Anteriores

9. Según su opinión la contribución del Director a la generación de valor para el Directorio y para la empresa:

No cumple las expectativas	Cumple parcialmente las expectativas	Cumple las expectativas	Excede las expectativas
----------------------------	--------------------------------------	-------------------------	-------------------------

10. Por favor utilice el siguiente espacio para cualquier comentario frente a la gestión del Director:

B. Calificación de las respuestas

Este análisis proporciona una retroalimentación constructiva y aplicable a los Directores y a FONAFE para potenciar el desempeño de los Directores de las empresas de la Corporación. Se construyó una calificación cuantitativa al cuestionario que permite hacer un análisis guía del desempeño y poder hacer comparaciones entre los diferentes Directorios de la Corporación.

B.1 Criterios de calificación

La siguiente tabla expone los valores determinados para las respuestas de cada pregunta. Estos valores fueron definidos en base a las mejores prácticas internacionales de desempeño de Directores

Valores determinados para cada una de las respuestas

Pregunta	Opciones Posibles	Valores	Justificación	Forma de Cálculo
Pregunta 1: ¿El Director pasó por un proceso de evaluación estructurado y documentado para determinar que cumplía con los criterios apropiados y suficientes para formar parte del Directorio?	Sí	1	Las mejores prácticas sugieren que los candidatos al Directorio deben pasar por un riguroso y estructurado proceso de selección, por lo cual se le asigna el máximo puntaje a la existencia del mismo	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	No	0		
	No Sé	0		
Preguntas 2, 3, 4, 5, 6 y 7	Totalmente en Desacuerdo	0	Para las preguntas de intervalos (escala de Likert) se distribuyen los valores de forma equidistante entre las opciones, siendo la mejor opción la de mayor puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Parcialmente en Desacuerdo	0,33		
	Parcialmente de Acuerdo	0,66		
	Totalmente de Acuerdo	1		
Pregunta 9: Según su opinión la contribución del Director a la generación de valor para el Directorio y para la compañía:	No cumple las expectativas	0	Para las preguntas de intervalos (escala de Likert) se distribuyen los valores de forma equidistante entre las opciones, siendo la mejor opción la de mayor puntaje	Se suma el valor correspondiente a la opción seleccionada
	Cumple parcialmente las expectativas	0,33		
	Cumple las expectativas	0,66		
	Excede las expectativas	1		
Cálculo de Resultado Final				
Para calcular el resultado final se realiza la sumatoria de todos los puntajes obtenidos en cada pregunta y se divide ese número sobre el máximo puntaje posible. Cada pregunta se evalúa sobre un puntaje máximo de 1 punto. Para el máximo puntaje posible no se consideran las preguntas abiertas ni de carácter subjetivo				

*La pregunta 8 es nominal compleja de carácter subjetivo, por lo cual no se le asigna un valor en la tabla

*La pregunta 10 es de respuesta abierta, por lo cual no se les asigna un valor en la tabla

Para la calificación de los resultados a nivel de Director y Directorio, el personal evaluador debe utilizar la herramienta automatizada para el análisis de los resultados. Esta herramienta será utilizada independiente de la metodología de levantamiento de información (en línea o manual).

B.2 Consideraciones

Esta sección expone los principios tenidos en cuenta para realizar la calificación de los resultados al cuestionario anterior. Dicha calificación parte de tres (3) principios básicos:

a) Resultados direccionales: Los resultados numéricos que arroja la herramienta son indicativos de la dirección en que se está moviendo el desempeño del Directorio. Los valores resultantes indican el estado de desempeño actual frente a las mejores prácticas en desempeño de Directorios

b) Equidad en el valor de las preguntas: Cada pregunta evaluada tiene el mismo peso dentro de la calificación final. Todos los elementos evaluados son igualmente importantes para el desempeño óptimo de un Directorio

c) Calificación de las preguntas: los criterios de calificación de cada una de las preguntas responden a elementos considerados como mejores prácticas internacionales.

C. Consolidación y análisis de los resultados

C.1 Consolidación y generación de reportes

La herramienta automatizada para el análisis de los resultados permite a FONAFE generar reportes individuales por Director y Directorio. Por su lado, la herramienta automatizada de consolidación de evaluaciones de los Directores genera un reporte consolidado de todos los Directores de la Corporación.

C.2 Política y procedimiento para la utilización de resultados

Los reportes generados por Directorio deben ser remitidos a cada uno de los Presidentes de los Directorios para que estos den la apropiada retroalimentación al Directorio en pleno. Dicha retroalimentación debe permitir a los Directorios explorar las acciones a seguir frente a las áreas de oportunidad allí descritas.

Por su lado, el reporte consolidado debe actuar como materia prima para que la Dirección Ejecutiva de FONAFE defina las estrategias como Corporación para cerrar las brechas en el desempeño de los Directorios de sus empresas.

Esto permite crear planes de acción para el Directorio, profundizar en los temas críticos de su desempeño y asegurar el cumplimiento de sus funciones estratégicas, entre otras.

	Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE	
	Código: E2.2.0.LC1	Versión: 01

Anexo N° 3: Herramientas Automatizadas para implementar la metodología de Evaluación de Desempeño del Directorio y Directores.

- Herramienta de captura de información en línea para la Autoevaluación del Directorio. Disponible cuando se apertura en: <https://es.surveymonkey.com/s/Autoevaluaciondeldirectorio>
- Herramienta automatizada para el análisis de los resultados de las Autoevaluaciones de los Directorios: Herramienta Automatizada de Autoevaluación del Directorio (AD01) – Formato Excel
- Herramienta automatizada para la consolidación y análisis de las Autoevaluaciones de los Directorios: Herramienta Automatizada de Consolidación de Autoevaluación de los Directorios (CAD02) –Formato Excel
- Herramienta de captura de información en línea para la Autoevaluación de Directores. Disponible cuando se apertura en: <https://es.surveymonkey.com/s/Autoevaluaciondedirectores>
- Herramienta automatizada para el análisis de los resultados Autoevaluaciones de los Directores: Herramienta Automatizada de Autoevaluación de los Directores (ADS03) – Formato Excel
- Herramienta automatizada para la consolidación y análisis de las Autoevaluaciones de los Directores: Herramienta Automatizada de Consolidación de Autoevaluación de los Directores (CADS04) –Formato Excel
- Herramienta automatizada de evaluación: Herramienta Automatizada de Evaluación del Directorio (ED05) –Formato Excel
- Herramienta automatizada para el análisis de los resultados consolidados de las evaluaciones de Directorios: Herramienta Automatizada de Consolidación de Evaluación de los Directorios (CED06) –Formato Excel
- Herramienta automatizada de evaluación de Directores: Herramienta Automatizada de Evaluación de los Directores (EDS07) –Formato Excel
- Herramienta automatizada para el análisis de los resultados consolidados de las evaluaciones de Directorios: Herramienta Automatizada de Consolidación de Evaluación de los Directores (CEDS08) –Formato Excel