



**TB & ASOCIADOS**

AGREGANDO VALOR A LAS ORGANIZACIONES



**Compilación de Artículos Técnicos sobre los 34  
Principios del Código de Buen Gobierno  
Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de  
FONAFE**

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro

Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

## Introducción

El Gobierno Corporativo es un pilar fundamental en la conducción y supervisión de las empresas, y su importancia es aún más crítica en aquellas de propiedad estatal. En este contexto, nuestra firma, como empresa dedicada a proveer servicios, entre otros, relacionados al fortalecimiento del Buen Gobierno Corporativo en las Empresas del Estado, ha compilado una serie de artículos técnicos en los que analizamos exhaustivamente los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE. Inspirado en los lineamientos de organizaciones internacionales y nacionales de renombre, como la OCDE, CAF, BM, SMV, BVL, y con el apoyo del BID, este Código es un referente esencial de las mejores prácticas en desempeño empresarial y gestión ética y transparente.

En cada artículo presentado en este documento, abordamos los principios del Código, desglosando su significado, aplicabilidad y relevancia en el contexto de las Empresas de Propiedad del Estado (EPE). Nuestro objetivo es proporcionar un recurso práctico y educativo para los stakeholders de la gestión corporativa, facilitando una comprensión profunda de cada principio y su implementación efectiva en las EPE.

Este documento pretende no solo ser un recurso de referencia, sino que también busca promover desde el sector privado, una cultura de buen gobierno corporativo dentro del ámbito de FONAFE. La implementación de estos principios es crucial para garantizar la transparencia, eficiencia y responsabilidad en la gestión de las EPE, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de la confianza pública en estas entidades.

La redacción de estos artículos ha sido un esfuerzo para conmemorar la primera década desde la introducción de la nueva versión del Código de Buen Gobierno Corporativo en 2013, y reconocer los 18 años de compromiso continuo de FONAFE y las EPE con la mejora continua en el marco del Buen Gobierno Corporativo, considerando la primera versión del Código en 2006.

**Equipo Técnico de BGC**  
**TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: La Ruta hacia la Excelencia en la Gestión de las EPE

(Principio 1: Objetivos)



Las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) son actores fundamentales en el desarrollo nacional y la provisión de servicios esenciales para la sociedad. Operan en un espacio donde se entrecruzan las expectativas de eficiencia empresarial y la responsabilidad social, un desafío que requiere una gestión meticulosa y estratégica. La claridad y precisión en la definición de objetivos estratégicos y la efectividad de su comunicación constituyen el corazón de una gestión exitosa.

El establecimiento de objetivos claros y medibles es la piedra angular para el desempeño de las EPE. Sin metas definidas, los esfuerzos de la organización pueden dispersarse, y la rendición de cuentas se vuelve nebulosa. Por lo tanto, es esencial que cada órgano y unidad dentro de la EPE tenga metas específicas alineadas con la visión general de la empresa. Estas metas deben ser más que simples declaraciones; necesitan ser cuantificables y alcanzables, establecidas en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional, y deben reflejar tanto las expectativas de rendimiento como las necesidades de servicio público.

Los indicadores de rendimiento juegan un rol vital en la medición y seguimiento de los objetivos. No basta con establecer metas; es necesario poder evaluar de forma continua el progreso hacia ellas. Estos indicadores deben ser comprensibles para todos en la organización, desde el ejecutivo más alto hasta el empleado de nuevo ingreso, y deben ser utilizados regularmente para informar tanto el avance como las áreas que necesitan ajuste o atención.

El Directorio de las EPE debe definir también un margen de tolerancia en el cumplimiento de objetivos, permitiendo flexibilidad ante las variaciones del mercado y operaciones. Esta estrategia, lejos de buscar la perfección, valora el avance sostenido y prepara a la empresa para reconocer y valorar los progresos reales hacia sus metas estratégicas.

Es también crítico que la Gerencia General y el Directorio estén involucrados activamente en este proceso de seguimiento y evaluación. Deben estar al tanto del progreso en el cumplimiento de los objetivos y metas, y estas evaluaciones deben ser comunicadas regularmente a todos los niveles de la organización. Este conocimiento compartido promueve la responsabilidad y el compromiso con la mejora continua, lo que a su vez refuerza la confianza de los ciudadanos en la EPE.

La comunicación de los objetivos y logros no debe limitarse al interior de la EPE. Debe haber una estrategia clara para difundir estos elementos al público y a las partes interesadas. Esto podría tomar la forma de publicaciones regulares en el sitio web corporativo, reportes anuales detallados, y reuniones con partes interesadas donde se discutan los objetivos y se celebren los logros. La transparencia en este proceso no solo satisface un mandato de rendición de cuentas, sino que también sirve para realzar la imagen de la EPE como una entidad comprometida y eficiente.

Para que una EPE pueda comunicar efectivamente sus objetivos y logros, debe primero internalizar estos objetivos a través de la cultura corporativa. Esto significa que cada miembro de la organización debe comprender y asumir los objetivos como parte de su trabajo diario. La capacitación y la educación continua son herramientas clave en este proceso, asegurando que todos los empleados no solo entiendan los objetivos sino que también vean cómo su trabajo individual contribuye al éxito general de la organización.

La actualización y revisión de los objetivos y planes estratégicos son necesarias para mantener la relevancia de la EPE y responder de manera efectiva a las dinámicas cambiantes del entorno económico y social. Las EPE deben ser ágiles, capaces de ajustar sus estrategias y objetivos a medida que cambian las condiciones del mercado, la tecnología y las políticas públicas. La revisión regular y sistemática de los planes estratégicos asegura que la EPE no solo se mantenga al día con estas tendencias sino que pueda anticiparse y adaptarse proactivamente a las mismas.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMADE (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Alineen sus objetivos estratégicos con las funciones sustantivas a su cargo y los servicios y/o bienes que presta
- Cuenten con indicadores aprobados y difundidos para medir el cumplimiento de los objetivos de su Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional
- Determinen Parámetros de cumplimiento (nivel de variación aceptable) respecto de las metas establecidas
- A nivel de Gerencia General y Directorio, tomen conocimiento del avance del cumplimiento de objetivos y metas, y estas son comunicadas a cada órgano y unidad orgánica de la empresa estableciendo compromisos de mejora claros.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767



Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Navegando en Aguas Turbulentas

(Principio 2: Solución de Conflictos)



Las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) no solo son pilares en el desarrollo económico y social, sino también escenarios de complejas interacciones y, en ocasiones, de conflictos. Ya sea internamente, entre ellas y terceros, o dentro del grupo económico al que pertenecen, las EPE enfrentan desafíos únicos en la gestión de conflictos. La implementación de políticas efectivas de solución de conflictos es, por lo tanto, un componente crítico para asegurar su funcionamiento armónico y eficiente.

### 1. Reconocimiento y Prevención de Conflictos:

La clave para una gestión efectiva de conflictos en las EPE comienza con el reconocimiento y la prevención. Identificar áreas potenciales de disputa y establecer protocolos claros para su manejo es esencial. Esto incluye la creación de políticas internas que se reflejen en el Estatuto de la empresa y en los contratos que celebra.

### 2. Políticas de Solución de Conflictos:

Las EPE deben desarrollar políticas de solución de conflictos que sean claras, justas y eficientes. Estas políticas deben enfocarse en mecanismos de bajo costo y alta efectividad, privilegiando siempre el interés social. La inclusión de procedimientos como la conciliación y el arbitraje es fundamental para resolver disputas de manera efectiva y equitativa.

### 3. Neutralidad y Justicia:

En situaciones como conflictos entre accionistas, es crucial que las EPE mantengan la neutralidad y aseguren un trato justo para todas las partes involucradas. Las políticas de solución de conflictos deben ser aplicadas de manera imparcial, garantizando la integridad del proceso y la confianza en los resultados.

**4. Eficiencia y Efectividad:**

La eficiencia y efectividad en la solución de conflictos no solo ahorra recursos, sino que también refuerza la estabilidad y la reputación de la EPE. Evitar la judicialización innecesaria y optar por mecanismos alternativos puede resultar en soluciones más rápidas y menos costosas.

**5. Comunicación y Transparencia:**

La comunicación efectiva y transparente de las políticas y procedimientos de solución de conflictos es vital. Esto no solo incluye la difusión interna entre los empleados, sino también hacia el público y las partes interesadas. La transparencia fortalece la confianza en la EPE y demuestra su compromiso con la equidad y la justicia.

**6. Capacitación y Conciencia:**

La capacitación continua y la sensibilización sobre la importancia de una gestión adecuada de conflictos son esenciales. Todos los miembros de la EPE deben estar equipados con las herramientas y el conocimiento necesarios para manejar y resolver conflictos de manera efectiva.

**7. Revisión y Mejora Continua:**

Las políticas y procedimientos de solución de conflictos deben ser revisados y actualizados regularmente para asegurar su relevancia y efectividad. Las EPE deben ser proactivas en la adaptación de sus estrategias de solución de conflictos para responder a los cambios en el entorno empresarial y social.

Aunque FONAFE no ha establecido exigencias relacionadas directamente a la Solución de Conflictos en el SISMA, sí promueve activamente una gestión eficiente de los mismos dentro de las EPE. Esta promoción se centra en alentar a las EPE a desarrollar y mantener prácticas sólidas en la resolución de conflictos, reconociendo que una gestión eficaz es crucial para el funcionamiento armónico y la sostenibilidad de estas entidades.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Endeudamiento Estratégico y Responsable en las EPE

(Principio 3: Endeudamiento de la EPE)



Este principio no solo aborda las mecánicas del endeudamiento, sino que también incide en su naturaleza estratégica y su rol en la sustentabilidad y efectividad operativa de estas empresas. En un contexto donde el equilibrio financiero es tan vital como el desarrollo y la expansión, este Principio ofrece una hoja de ruta para el endeudamiento que es consciente de las realidades del mercado y las necesidades de desarrollo a largo plazo.

Aunque las EPE enfrentan restricciones significativas debido a varias autorizaciones requeridas, es vital que, cuando tengan la oportunidad, busquen endeudarse de manera similar a como lo haría una empresa privada. Esto significa optar por las opciones de financiamiento más beneficiosas y rentables. Como cualquier proyecto de inversión, el objetivo es que el dinero prestado genere ingresos suficientes para cubrir la deuda y producir beneficios.

El endeudamiento es una herramienta crucial para que las empresas financien sus planes de crecimiento y expansión, lo que les permite competir eficazmente en el mercado y maximizar su rentabilidad. De acuerdo con los Lineamientos de Gobernanza Corporativa de la OCDE para Empresas Públicas, las EPE deben enfrentar condiciones de financiamiento competitivas y sus interacciones con entidades financieras y otras empresas estatales deben basarse en principios comerciales sólidos.

### 1. Condiciones de Mercado y Planificación Cuidadosa

La EPE debe asegurarse de que cualquier endeudamiento se realice en condiciones de mercado y sea la opción financiera más conveniente. Esto implica elegir la moneda adecuada, costos favorables y plazos óptimos, siempre evitando subsidios o ayudas que distorsionen las condiciones financieras. Es crucial que todo endeudamiento esté meticulosamente planificado, justificado y cuente con la aprobación del Directorio y/o la Junta General de Accionistas.

**2. Uso Eficiente de los Recursos y Responsabilidad Financiera**

Los recursos obtenidos a través del endeudamiento deben utilizarse eficientemente para generar fondos que permitan su devolución. La Gerencia General desempeña un papel crucial al emitir informes regulares para un seguimiento adecuado de las deudas, garantizando una gestión transparente y responsable.

**3. Fomento del Financiamiento Sostenible**

En las EPE con mayoría accionaria estatal, el Estado debe promover financiamientos que se alineen con los horizontes de proyectos y necesidades específicas de la EPE. La sostenibilidad financiera y económica es clave; las deudas deben estar alineadas con la duración o plazo de las actividades financiadas.

**4. Criterios de Costo-Beneficio y Responsabilidad Corporativa**

Siguiendo los lineamientos de la OCDE, las EPE deben endeudarse bajo criterios de costo-beneficio similares a los del sector privado. Este enfoque promueve un desarrollo competitivo y rentable, respaldando el financiamiento con el patrimonio de la empresa y asegurando una administración adecuada de las obligaciones.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Cuenten con políticas de endeudamiento aprobadas por el Directorio y adecuadamente difundidas que incluyan los procedimientos para cada caso (FONAFE, entre empresas, mediano y largo plazo).
- Se haga de conocimiento, de la Gerencia General semestralmente, de la existencia de cualquier endeudamiento de la empresa.
- Se haga de conocimiento, del Directorio, al menos, 1 vez al año, de la existencia de endeudamiento, lo cual debe constar en Actas

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**



Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Garantes de la Confianza y la Responsabilidad en las EPE

(Principio 4: Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos)



En el cambiante y desafiante entorno empresarial de hoy, las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) deben asumir un rol que va más allá de la venta de bienes y servicios. Este cuarto principio del Código de Buen Gobierno Corporativo resalta la importancia de que las EPE se conviertan en ejemplos de confianza y responsabilidad, extendiendo este compromiso no solo a sus accionistas y clientes, sino también a un espectro más amplio de grupos de interés, incluyendo trabajadores, proveedores, acreedores y la sociedad en general.

Este principio se fundamenta en la integridad y la responsabilidad social, y exige que las EPE mantengan una conciencia clara de su papel dentro de la sociedad. Se espera de ellas que actúen con responsabilidad, especialmente cuando sus operaciones impactan significativamente a terceros. Un aspecto clave de este enfoque es la conducta ejemplar en el pago de impuestos, evitando prácticas que puedan afectar de manera artificial o indebida estas obligaciones.

El Directorio desempeña un papel crucial en asegurar que la empresa cumpla con sus obligaciones y compromisos. Esto implica mantenerse constantemente informado sobre el estado de las obligaciones más importantes de la EPE y participar activamente en la toma de decisiones en circunstancias inusuales o extraordinarias.

Adicionalmente, este principio destaca la importancia de establecer canales efectivos de comunicación con todos los grupos de interés. Esto no solo incluye una comunicación transparente sobre las obligaciones y compromisos asumidos, sino también la disposición a escuchar y responder a las inquietudes y expectativas de estos grupos. El fomento de un entorno de diálogo abierto es crucial para que las operaciones de las EPE reflejen sus metas empresariales y su compromiso con los valores éticos y sociales.

Otra dimensión clave del principio es el enfoque en el cumplimiento de obligaciones contractuales. Reforzando la confianza y seguridad entre las EPE y sus socios comerciales, este enfoque promueve relaciones a largo plazo basadas en la confianza mutua y el respeto, lo cual es esencial para el crecimiento y la estabilidad a largo plazo de la empresa.

Por último, la adhesión a este principio no solo mejora la reputación y credibilidad de las EPE ante sus stakeholders, sino que también contribuye significativamente al bienestar económico y social de las comunidades donde operan. Al cumplir con sus obligaciones y compromisos de manera íntegra, las EPE se posicionan como líderes en el ámbito del buen gobierno y la gestión corporativa responsable, estableciendo un estándar para otras organizaciones en el sector público y privado.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Cuenten con una Política y Procedimiento aprobados y difundidos que regulen la función de Cumplimiento Normativo.
- Comuniquen, a través del área o responsable de la función de Cumplimiento Normativo, a las áreas pertinentes cuando se publica una norma que impacta en sus procesos y además cumplan con hacer seguimiento a la implementación de normas con mayor relevancia para la empresa.
- Hagan de conocimiento de la Gerencia General, por lo menos semestralmente, el estado de la implementación de las normas más relevantes para la empresa.
- Hagan de conocimiento del Directorio, por lo menos anualmente, el nivel de cumplimiento de los compromisos frente a sus principales partes interesadas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Hacia una Mayor Inclusión y Transparencia en las JGA

(Principio 5: Junta General y otra forma de participación de los accionistas)



Este principio refleja las mejores prácticas de las empresas privadas y está alineado con los lineamientos de organizaciones como la OECD y el Código Andino de Buen Gobierno Corporativo. La adopción efectiva de este principio asegura que los accionistas estén bien informados y activamente involucrados en las decisiones clave de la EPE, lo que contribuye significativamente al buen gobierno y la gestión transparente y responsable de la empresa.

### **Criterios Esenciales para la Junta General de Accionistas (JGA) de las EPE:**

La eficacia de la JGA se inicia con una convocatoria realizada con suficiente antelación y una agenda claramente detallada. Este enfoque garantiza que los accionistas tengan el tiempo necesario para prepararse adecuadamente, lo que fomenta una discusión informada y profunda de cada tema. Paralelamente, es crucial que todos los accionistas, especialmente aquellos representantes del Estado, reciban notificaciones oportunas sobre las reuniones. Utilizar canales efectivos de comunicación garantiza que estén adecuadamente informados sobre la convocatoria y los temas a discutir.

Otro aspecto vital es la transparencia en las reglas de votación. Cada sesión de la JGA debe incluir una revisión o recordatorio de estas reglas y los derechos asociados a cada tipo de voto, asegurando que todos los participantes comprendan el proceso de toma de decisiones. En consonancia, es fundamental establecer reglas claras y flexibles para la delegación de votos y la representación de accionistas. Esto incluye comunicar con antelación la designación de representantes, particularmente aquellos del Estado, para una representación efectiva.

El acceso a la información sobre la estructura de propiedad de la EPE es un paso crítico hacia la transparencia y la responsabilidad. Proporcionar estos datos permite a los accionistas comprender mejor el entorno operativo de la empresa. Igualmente importante es asegurar que los accionistas reciban toda la información necesaria de manera completa y oportuna para evaluar adecuadamente los temas que se discutirán en la JGA.

Facilitar que los accionistas incluyan temas de interés social y legal en la agenda dentro de un plazo razonable es otro criterio esencial. Esto no solo respeta los intereses sociales y legales de la EPE, sino que también proporciona un mecanismo para que las voces de los accionistas sean escuchadas. La ubicación y el horario de las JGA también son factores críticos; deben realizarse en lugares y horarios que faciliten la máxima participación de todos los accionistas.

Promover una discusión plena y razonada en la JGA es clave para un intercambio de ideas constructivo y una toma de decisiones informada. Por ello, las JGA deben ser vistas como foros para un debate abierto y reflexivo. En reconocimiento de las limitaciones que implica la asistencia física, las EPE deben proporcionar soluciones tecnológicas que permitan la participación a distancia, asegurando así una inclusión más amplia de los accionistas.

Finalmente, los procedimientos para la adopción de acuerdos deben ser transparentes y alinearse con los principios del debido proceso. Esto garantiza que la toma de decisiones sea justa y equitativa para todos los accionistas. Estos criterios, en su conjunto, reflejan un compromiso con la mejora continua en la gobernanza corporativa de las EPE, promoviendo prácticas que son justas, inclusivas y efectivas.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

#### **Criterios de Convocatoria**

- Hayan aprobado, difundido y puesto en práctica los criterios de convocatoria (mecanismos, participación, plazo y envío de información) para la JGA.
- Convoquen a la JGA con mayor antelación a lo estipulado en la Ley o el Estatuto y se ofrezcan a sus accionistas los medios tecnológicos necesarios que les permitan asistir y participar de las JGA, cuando a éstos les sea difícil acudir físicamente a ellas.

#### **Puntos de Agenda**

- Hayan aprobado y difundido los criterios para la solicitud de información e introducción de puntos en la Agenda, así como los casos de aprobación o denegación de inclusión de estos.
- Informen por medio del Directorio a la JGA y/o FONAFE sobre las decisiones fundamentales de la empresa, como el caso de aprobación de presupuestos y estados financieros, transacciones extraordinarias, entre otros, los cuales constan en Actas de Directorio.

#### **Ejercicio de Voto**

- Hayan aprobado y difundido a todos los accionistas las reglas de votación y los derechos de voto vigentes.
- Comuniquen y difundan oportunamente a los accionistas la delegación de los representantes de los accionistas.
- Cumplan con informar a los accionistas de la existencia de convenios o pactos entre accionistas.
- Realicen el seguimiento semestral, a través del Directorio, a los acuerdos adoptados en JGA.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Fortalecimiento de la Gobernanza Corporativa a través del Manual de la Junta General de Accionistas

(Principio 6: Manual de Junta General de Accionistas)



La Junta General de Accionistas es un pilar fundamental en la estructura de gobernanza de las Empresas de Propiedad del Estado (EPE). El sexto principio del Código de Buen Gobierno Corporativo enfatiza la importancia de contar con un Manual de la Junta General de Accionistas bien estructurado y riguroso, que sirva como una guía clara para su operación y asegure el respeto de los derechos de todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios.

Este principio promueve la aprobación y regular actualización del Manual por parte de la Junta General de Accionistas, estableciendo un requisito de mayoría absoluta para cualquier modificación. Este enfoque garantiza la estabilidad y la continuidad en las prácticas de gobernanza, evitando cambios abruptos o injustificados que podrían afectar negativamente la confianza de los accionistas.

El Manual debe delinearse con un fuerte énfasis en la transparencia y la equidad, asegurando que todos los accionistas, sin importar su tamaño, tengan acceso a la información necesaria para tomar decisiones informadas. Esto incluye detalles sobre el proceso de toma de decisiones, los derechos y responsabilidades de los accionistas, y los procedimientos para la elección y evaluación de los miembros del directorio.

Además, el principio subraya la importancia de mantener una comunicación efectiva y continua con los accionistas, fomentando un entorno de confianza y participación activa. El Manual debe contemplar mecanismos para facilitar esta interacción, como reuniones periódicas y canales de comunicación abiertos y accesibles.



La implementación adecuada de este Manual no solo mejora la gobernanza corporativa de la EPE, sino que también refuerza la confianza de los accionistas en la gestión de la empresa. A través de una gobernanza sólida y transparente, las EPE pueden asegurar un rendimiento sostenible y responsable, beneficiando tanto a la empresa como a la comunidad en general.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Cuenten con un Manual de Junta General de Accionistas debidamente aprobado por la JGA, en el cual se establecen criterios para su funcionamiento incluyendo los criterios relacionados al procedimiento de asistencia de los Gerentes, Directores o Asesores externos u otros ejecutivos a la Junta General de Accionistas, así como políticas para el tratamiento equitativo a los accionistas.
- Revisen el Manual de Junta General de Accionistas, a través de su Directorio, al menos una vez cada dos (2) años, para monitorear su cumplimiento y/o proponer modificaciones, lo cual debe constar en Actas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Impulsando la Independencia y Eficacia en la Gobernanza Corporativa

(Principio 7: Elección del Presidente del Directorio)



En el marco de las Empresas de Propiedad del Estado (EPE), el séptimo principio del Código de Buen Gobierno Corporativo se centra en la elección del Presidente del Directorio, destacando la importancia de buscar la mayor independencia posible en este rol. Este principio reconoce que, aunque la independencia total puede ser difícil de alcanzar, es fundamental esforzarse por nombrar a una persona que pueda ejercer sus funciones con objetividad y sin conflictos de interés significativos.

El principio estipula que el Directorio de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE) debe nombrar a su Presidente, priorizando para este rol a miembros independientes dentro del propio Directorio, siempre que sea factible. Esta práctica tiene como finalidad garantizar un liderazgo imparcial y enfocado en los intereses de la empresa y sus accionistas, evitando influencias particulares, tanto internas como externas. Es importante destacar que, bajo las condiciones actuales, es la Junta General de Accionistas (JGA) la que implícitamente designa al Presidente del Directorio de cada EPE. Sin embargo, en situaciones donde surge una vacante en la presidencia, los directores asumen la responsabilidad de elegir, de manera temporal y provisional, a un nuevo Presidente entre ellos. Este proceso se realiza con el objetivo de mantener la continuidad y estabilidad en la dirección hasta que se pueda realizar una elección formal.

El Reglamento del Directorio debe establecer criterios claros y transparentes para el nombramiento del Presidente y definir sus funciones de manera precisa. Esto incluye la delimitación de responsabilidades para evitar la superposición entre el Presidente del Directorio y el Gerente General, garantizando así un balance adecuado de poder y una gestión eficiente.

Una distinción clara de roles es vital para prevenir conflictos de interés y asegurar que tanto la gestión cotidiana de la empresa (liderada por el Gerente General) como la supervisión y dirección estratégica (a cargo del Presidente del Directorio) funcionen de manera armónica y efectiva.

La adhesión a este principio contribuye significativamente a la integridad y eficacia de la gobernanza corporativa en las EPE. Al promover un liderazgo equilibrado y consciente de sus responsabilidades, las EPE se posicionan mejor para enfrentar los desafíos del entorno empresarial y cumplir con sus objetivos a largo plazo, beneficiando tanto a la empresa como a la sociedad en su conjunto.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Hayan definido las reglas de nombramiento y funciones del presidente del Directorio incluyendo los criterios para el caso de los Directores independientes, los cuales se encuentran aprobados y difundidos.
- Exista una diferenciación entre las personas que ocupan los cargos de Gerente General y Presidente del Directorio.
- Hayan nombrado como su Presidente a un Director Independiente, lo cual debe constar- en Actas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Fomentando la Colaboración y Transparencia en la EPE

(Principio 8: Participación en la Junta General de Accionistas)



El octavo principio del Código de Buen Gobierno Corporativo para Empresas de Propiedad del Estado (EPE) se centra en la creación de un marco inclusivo y colaborativo para la Junta General de Accionistas. Este principio aboga por la implementación de un procedimiento que facilite la participación activa y efectiva de distintos actores clave en la Junta General de Accionistas, incluyendo a la Gerencia General, directores, asesores externos y otros ejecutivos principales, según sea necesario.

El propósito de esta inclusión es doble:

- Primero, garantizar que se disponga de toda la información relevante y detallada sobre los temas incluidos en la agenda de la Junta.
- Segundo, proporcionar una plataforma donde estos actores puedan aclarar dudas, agregar contexto y compartir su experiencia y conocimiento específico. Esto es crucial para la toma de decisiones informadas y efectivas por parte de los accionistas.

Para lograr esto, el procedimiento debe ser claro y estar bien definido, especificando cómo y cuándo estos individuos pueden participar en las sesiones. Esto incluye establecer normas sobre la presentación de informes, la contribución a los debates y la forma en que pueden proporcionar asesoramiento o aclaraciones durante la junta.

La transparencia es un componente esencial de este principio. Al permitir una comunicación abierta entre los accionistas y los diversos ejecutivos y asesores, se fomenta un ambiente de confianza y responsabilidad. Esto no solo beneficia la toma de decisiones en la Junta, sino que también refuerza la imagen de la EPE como una entidad comprometida con prácticas de Gobernanza Corporativa sólidas y responsables.

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

Finalmente, al incorporar la participación de una variedad de voces y perspectivas en la Junta General de Accionistas, las EPE pueden garantizar que sus decisiones sean equilibradas, bien informadas y alineadas con sus objetivos a largo plazo. Este enfoque colaborativo es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el competitivo entorno empresarial actual.

Si bien FONAFE no ha establecido directrices específicas sobre la Participación en la Junta General de Accionistas (JGA) en el SISMA, sí fomenta activamente una participación efectiva y estructurada en las EPE. Este enfoque se concentra en motivar a las EPE a adoptar y sostener prácticas robustas para asegurar una participación significativa y bien organizada de diferentes actores relevantes para la EPE en las JGA, reconociendo que dicha participación bien gestionada es esencial para la toma de decisiones informada, el diálogo constructivo y la sostenibilidad a largo plazo de estas entidades.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**



Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Custodia Digital y Confianza Accionarial

(Principio 9: Registro de Titularidad de Acciones)



En la era de la información y la tecnología, el noveno principio del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) se enfoca en un aspecto crucial de la gobernanza moderna: el registro seguro y actualizado de la titularidad de las acciones. Este principio subraya la importancia de mantener un registro meticuloso y protegido para garantizar la precisión y la seguridad en la propiedad de las acciones, así como en el ejercicio de los derechos que estas confieren.

La validez y la integridad de los derechos de los accionistas, incluido el derecho al voto y a los beneficios económicos generados por la empresa, dependen fundamentalmente de un sistema de registro que brinde confiabilidad absoluta en la identificación de los propietarios de las acciones. Este tema cobra aún más relevancia en el contexto de un diverso grupo de accionistas, especialmente cuando incluye a minoritarios dispersos con participaciones pequeñas.

El principio 9 promueve la delegación de este registro en entidades especializadas cuando la eficiencia y la seguridad lo requieran. La centralización de estos registros en manos de profesionales expertos no solo mejora la precisión y la seguridad, sino que también contribuye a una gestión más eficiente y transparente de la propiedad accionaria.

Este enfoque está en línea con los lineamientos internacionales sobre gobernanza corporativa, que destacan la protección y facilitación del ejercicio de los derechos de los accionistas como un pilar esencial. Un registro adecuado y seguro de la propiedad accionaria no es solo una cuestión de cumplimiento normativo, sino un paso adelante hacia la construcción de una base sólida de confianza y responsabilidad corporativa.

Por tanto, la implementación del Principio 9 es un paso decisivo hacia el fortalecimiento de la confianza accionarial y la custodia digital, asegurando que las EPE se mantengan a la vanguardia en la era digital y cumplan con los más altos estándares de gobernanza corporativa.

En el Perú, CAVALI (Registro Central de Valores y Liquidaciones) es la principal entidad encargada de la desmaterialización de acciones, es decir, la conversión de títulos físicos a formatos electrónicos. CAVALI actúa como una central de depósito de valores y ofrece servicios de registro, compensación y liquidación de operaciones realizadas en el mercado de valores peruano. Su función es vital para asegurar la eficiencia, seguridad y transparencia en el manejo de las transacciones de valores, incluyendo acciones, en el país.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

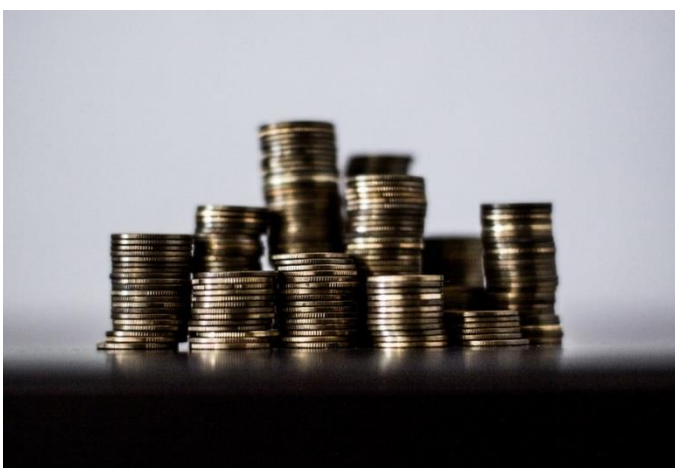
- Cuenten con un registro de titularidad de acciones el cual se actualice oportunamente.
- Mantengan el registro en métodos seguros.
- Informen a sus Directorios al menos, una vez al año, sobre la titularidad de acciones lo cual debe constar en Actas.
- Analicen la necesidad de delegar el registro en entidades especializadas, a través del Directorio, por lo menos cada dos (2) años, lo cual debe constar en Actas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Equilibrio Estratégico en la Gestión de Utilidades

(Principio 10: Políticas sobre aplicación de utilidades)



Este principio del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) destaca la importancia de una política clara y equilibrada sobre la aplicación de utilidades. La Junta General de Accionistas, especialmente cuando el Estado no es el único accionista, debe definir y hacer pública una política sobre el manejo de las utilidades de la empresa. Esta política debe incluir el porcentaje objetivo de utilidades a distribuir, los plazos para su distribución, y los criterios para la reinversión o capitalización.

Los accionistas de una EPE deben definir de antemano una política clara sobre la aplicación de las utilidades, incluyendo decisiones sobre si reinvertir o capitalizar los dividendos. Esto implica que la Junta General de Accionistas establezca y divulgue una política que especifique cómo se manejarán las utilidades, considerando distintos escenarios y factores como la rentabilidad de la empresa. Aspectos importantes de esta política incluyen:

- **Porcentaje de Utilidades a Distribuir:** Establecer la proporción de las utilidades generadas que se distribuirá como dividendos a los accionistas.
- **Plazos de Distribución:** Fijar los plazos para la distribución de los dividendos.
- **Criterios para Reversión o Capitalización:** Definir las condiciones y criterios bajo los cuales se reinvertirán las utilidades en la empresa o se capitalizarán.
- **Escenarios de Rentabilidad:** Evaluar cómo distintos escenarios de rentabilidad pueden influir en la decisión de distribuir dividendos, reinvertir en la empresa, o capitalizar las utilidades.

Al formular estas políticas, la Junta General de Accionistas debe buscar un equilibrio entre las necesidades financieras de la empresa y el retorno de inversión para los accionistas.

La falta de una política clara y anticipada sobre la aplicación de utilidades puede tener repercusiones negativas, tanto para la gestión interna de la empresa como para su percepción externa. En contextos donde existe descontento por la retirada de utilidades sin una reinversión adecuada, como en el caso de FONAFE, las consecuencias pueden incluir:

- **Desmotivación Interna:** La percepción de que los esfuerzos no se traducen en reinversiones puede afectar la productividad y la moral del personal.
- **Dificultades en la Planificación y Gestión Financiera:** La incertidumbre dificulta la toma de decisiones estratégicas y la gestión de recursos.
- **Impacto en la Sostenibilidad y Crecimiento:** La falta de reinversión de utilidades puede limitar la capacidad de la empresa para expandirse y mantener su competitividad.

En este marco, la memoria anual de la EPE debería reflejar tanto el cumplimiento como el incumplimiento de la política de aplicación de utilidades, así como las decisiones sobre dividendos tomadas en la Junta General de Accionistas.

La política de utilidades bien definida y comunicada es crucial para encontrar un balance entre las necesidades del Estado y las de la EPE, asegurando su capitalización y el cumplimiento de sus objetivos. Aunque la participación de accionistas no estatales en las EPE puede ser mínima, es vital estar preparados para posibles cambios en la estructura accionarial y escenarios futuros de inversión.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMA (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Hayan definido y aprobado por la JGA, la política de aplicación de utilidades que incluye los criterios para la reinversión o capitalización
- Cumplan con revelar en la Memoria Anual el cumplimiento de la política de aplicación de utilidades (distribución de dividendos y/o reinversión).
- Difundan con antelación las condiciones específicas para la distribución de dividendos y/o reinversión.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Simplificación y Transparencia en Acciones y Votos

(Principio 11: Tipos de acciones y derechos de votos)



El Principio 11 del Código de Buen Gobierno Corporativo para Empresas de Propiedad del Estado (EPE) aborda la importancia de simplificar la estructura de tipos de acciones y estandarizar los derechos de voto asociados. Este principio es un reflejo de las mejores prácticas en gobernanza corporativa, tanto para empresas privadas como públicas, y busca equilibrar la eficiencia operativa con la equidad entre los accionistas.

La premisa central de este Principio es favorecer la emisión de acciones que otorgan derecho a voto, procurando mantener la menor variedad posible de tipos de acciones. Incluso en situaciones donde existen diferentes clases de acciones, es fundamental minimizar las diferencias en los derechos de voto que confieren. Esta aproximación tiene como objetivo asegurar que todos los accionistas tengan una voz significativa en las decisiones importantes de la empresa, evitando situaciones donde un pequeño grupo de accionistas o un accionista individual pueda ejercer un control desproporcionado a través de derechos de veto o influencia decisiva.

Además, el principio enfatiza la necesidad de que los derechos a voto y las reglas para su ejercicio estén claramente estipulados y ampliamente difundidos entre los accionistas. Es crucial que estas reglas sean consistentes y no varíen según la situación o el asunto sometido a consideración. Cualquier cambio en estas reglas debe ser decidido por los accionistas, garantizando así la transparencia y la participación democrática en la toma de decisiones.

En contextos donde las EPE han creado diversas clases de acciones con distintos derechos de voto, es esencial informar claramente a los posibles inversionistas, previo a sus decisiones de inversión,



sobre los derechos específicos que confiere cada clase. Esta transparencia es vital para permitir a los inversionistas tomar decisiones informadas y ejercer sus derechos de manera efectiva.

El principio también promueve el brindar facilidades a los accionistas para el ejercicio del derecho de voto en las juntas generales. Esto incluye proporcionar información detallada sobre los derechos que confiere cada acción, así como las pautas y opciones para la delegación de voto. Estas medidas buscan asegurar que el proceso de votación sea accesible, justo y representativo de los intereses de todos los accionistas.

Aunque FONAFE no ha establecido exigencias relacionadas directamente con los Tipos de acciones y derechos de votos en el SISMA, si fomenta que la adopción de estructuras de acciones y prácticas de votación que sean claras, justas y transparentes. Reconociendo la relevancia de una distribución equitativa de derechos de voto y una simplificación de los tipos de acciones, FONAFE alienta a las EPE a establecer sistemas que faciliten una gobernanza corporativa efectiva y equitativa, contribuyendo así a la integridad y estabilidad a largo plazo de estas entidades.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Garantizando la Equidad para Accionistas Minoritarios

(Principio 12: Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios)



Este Principio del Código de Buen Gobierno Corporativo de las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) se centra en asegurar un trato equitativo para los accionistas minoritarios. Este principio es esencial para mantener la integridad y la confianza en la gobernanza corporativa de las EPE, especialmente en aquellas donde el Estado es el accionista mayoritario.

Según este principio, el Estatuto de las EPE debe otorgar a los accionistas derechos que aseguren un trato equitativo, sin privilegiar los intereses de unos sobre otros. Es crucial que las EPE definan políticas claras y efectivas para garantizar que todos los accionistas, incluidos los minoritarios, reciban un tratamiento justo y equitativo. Esto incluye:

- **Ejercicio Equitativo de Derechos a Voto:** Asegurar que los accionistas minoritarios tengan el derecho a voto en las decisiones importantes, especialmente en aquellas acciones donde el Estado también mantiene propiedad.
- **Acceso Regular a la Información:** Proveer a los accionistas minoritarios información regular y relevante sobre el desenvolvimiento de la EPE, siempre que esto no contravenga el interés social.
- **Participación en Juntas Generales de Accionistas:** Facilitar la participación de los accionistas minoritarios en las Juntas Generales, permitiéndoles una voz activa en la toma de decisiones.

Además, es fundamental que los accionistas minoritarios cuenten con mecanismos efectivos para obtener reparación en caso de violación de sus derechos. El Directorio o Comité de Directores de las EPE debe realizar un seguimiento riguroso del cumplimiento de estas políticas y reportar tanto su observancia como cualquier desviación.

La importancia de este principio radica en su enfoque preventivo y correctivo. Previene comportamientos que podrían expropiar el valor de las acciones de los accionistas minoritarios, especialmente por parte de los insiders, quienes tienen influencia significativa en las decisiones y acceso a información material. A su vez, ofrece mecanismos correctivos ex post, como los derechos de remedio y acciones legales contra la administración o miembros del directorio, en caso de que se violen los derechos de los accionistas.

Este principio de trato equitativo es congruente con los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, que enfatizan la necesidad de proteger a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y extranjeros, y de proporcionarles medios efectivos para remediar cualquier violación de sus derechos.

Aunque FONAFE no ha establecido exigencias relacionadas directamente con el Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios el SISMAD, sí enfatiza la importancia de respetar y proteger sus derechos. Esta orientación busca asegurar que las EPE implementen políticas y prácticas que garanticen la equidad para todos los accionistas, independientemente de su tamaño. Este enfoque incluye el ejercicio justo de los derechos de voto, el acceso equitativo a la información importante sobre la empresa y la facilitación de la participación de los accionistas minoritarios en las Juntas Generales. Al promover estos principios, FONAFE contribuye a fortalecer la gobernanza corporativa en las EPE, fomentando un ambiente de transparencia y justicia que beneficia tanto a las empresas como a sus stakeholders.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Transparencia y Justicia en la Transferencia de Propiedad

(Principio 13: Transferencia de Propiedad)



Este Principio del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) destaca la importancia de una gestión transparente y equitativa en los procesos de transferencia de acciones. Este enfoque es crucial para mantener la integridad y la confianza en la gobernanza corporativa de las EPE y asegura que los derechos de todos los accionistas, sean mayoritarios o minoritarios, estén protegidos y respetados.

Este Principio muestra la necesidad de que las EPE implementen reglas claras y accesibles que rijan la transferencia de acciones, incluyendo la valoración de estas acciones. Esta transparencia es vital para garantizar que el proceso sea justo y esté abierto al escrutinio de todos los interesados, en cualquier momento. Además, es esencial que, durante la transferencia, el directorio y la gerencia actúen con la debida diligencia y se aseguren de que el desempeño regular y la dirección estratégica de la EPE no se vean comprometidos.

La implementación de un sistema efectivo para la transferencia de acciones en una EPE tiene múltiples beneficios. Por un lado, fomenta la confianza entre los inversinistas potenciales y los accionistas actuales. Por otro lado, garantiza que los accionistas, incluido el Estado, participen en un proceso equitativo y transparente. Esto es especialmente importante en escenarios donde el Estado busca desprenderse de su participación o cuando se exploran oportunidades para atraer inversión privada. En estos casos, el directorio tiene un rol crucial en cooperar con el Estado y otros grupos de interés, proporcionando información necesaria y manteniendo la operatividad regular de la empresa.

Además, el Principio bajo análisis, aborda la importancia de proteger los derechos de los accionistas minoritarios. En muchos casos, estos accionistas pueden carecer del poder y la influencia de los accionistas mayoritarios, lo que hace esencial que las EPE establezcan mecanismos para asegurar que sus derechos y sus inversiones estén protegidos durante los procesos de transferencia. Esto incluye el derecho a una valoración justa de sus acciones y a participar en decisiones clave que puedan afectar su inversión.

Este enfoque en la transparencia y equidad está alineado con los principios internacionales de gobernanza corporativa, como los establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Estos principios resaltan la necesidad de asegurar un trato justo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y extranjeros, y destacan la importancia de ofrecer remedios efectivos en caso de violaciones de derechos.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Definan, aprueben, difundan e implementen el proceso y mecanismo de ejecución de transferencia de acciones.
- Verifiquen y efectúen el seguimiento a las operaciones relacionadas a transferencia de propiedad, a través de sus Gerencias Generales, al menos anualmente.
- Mantengan informado al Directorio, al menos una vez al año, de las operaciones relacionadas a transferencia de propiedad, lo cual debe constar en Actas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Manejo Estratégico del Cambio de Control Estatal

(Principio 14: Participación del Estado en el accionariado)



Este Principio del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) aborda la situación en la que el Estado decide cesar su condición de propietario de una EPE. Este principio subraya la importancia de un manejo transparente y equitativo del cambio de control, asegurando que se respeten los derechos de todos los grupos de interés involucrados y se mantenga la integridad del proceso.

En situaciones donde el Estado opta por transferir su propiedad en una EPE, es esencial que se divulgue información suficiente sobre la naturaleza y condiciones de las transacciones. Esto permite a los potenciales inversionistas y a otros grupos de interés tomar decisiones informadas. Las transacciones deben realizarse con precios y reglas de valorización transparentes, y en condiciones que sean justas y equitativas para todas las partes.

Durante todo el proceso de cambio de control, el Directorio de la EPE debe mantenerse plenamente informado y actuar con debida diligencia. Es importante que tanto el Directorio como la Gerencia faciliten un plan de sucesión adecuado y se aseguren de que el desempeño regular de la EPE no se vea alterado.

En el caso de un cambio de control de la EPE, todos los accionistas deben tener el derecho a participar en cualquier prima que el adquiriente pague para asumir dicho control. Además, todos los accionistas deben ser informados oportunamente de las condiciones de la oferta.

Si la situación involucra la liquidación de la EPE, es crucial que se divulgue previamente la justificación de costo-beneficio que favorece tal liquidación como la mejor opción para los

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767



accionistas. Un criterio similar se aplica a otros eventos corporativos importantes, como fusiones, escisiones o reorganizaciones societarias.

Este principio es especialmente relevante considerando que los cambios de control en las EPE no son eventos comunes, pero es crucial estar preparados para ellos. Siguiendo el ejemplo de países como Australia, donde las provisiones sobre gobierno corporativo se aplican integralmente a las empresas públicas durante procesos de venta o reestructuración, el Estado debe asegurarse de que estos procesos se ejecuten de manera eficiente, transparente y efectiva. Esto no solo implica un manejo adecuado durante las operaciones ordinarias, sino también un enfoque proactivo antes y durante un proceso de cambio de control en la EPE.

Implementar este principio con éxito garantizará que cualquier proceso de transferencia de propiedad, cambio de control o reestructuración se maneje de manera que proteja los intereses de todos los accionistas y mantenga el funcionamiento óptimo y la viabilidad a largo plazo de la EPE.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Hayan definido, aprobado y difundido el procedimiento para los casos en los que el Estado cese su condición de propietario.
- Incluyan en el procedimiento para los casos en los que el Estado cese su condición de propietario, información transparente y protección de los derechos de todos sus grupos de interés identificados.
- Mantengan al Directorio y Gerencia plenamente informados, en los casos de cambio de control.
- Faciliten, a través del Directorio y Gerencia, un plan de sucesión para asegurar el mejor desempeño de la Empresa.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Orquestando la Excelencia Directiva: El Arte de Designar Líderes en las EPE

(Principio 15: Mecanismos de designación de directores)



Este Principio aborda la crucial tarea de designar directores, a través de un proceso transparente, que se ajuste a perfiles detallados específicos para cada EPE, y promueva el profesionalismo y equilibrio de habilidades en el colegiado. Este proceso debe ser públicamente difundido, evitando la concentración de poder y la elección de un número excesivo de directores vinculados directa o indirectamente con el Estado. La propuesta de candidatos, preferiblemente, debe ser pública antes de la designación.

Este principio refleja la importancia de establecer procesos de nominación de directores bien estructurados y transparentes, tal como lo señalan los Lineamientos de Gobierno Corporativo de la OECD para Empresas Públicas. Los criterios para la designación deben evitar elementos poco técnicos o no idóneos y prevenir la designación de personas con conflictos de interés o con tiempo insuficiente para atender los asuntos de la empresa. En este sentido, la recomendación apunta a un procedimiento transparente que incluya la difusión de perfiles para el cargo de director y los candidatos propuestos.

Generalmente, los candidatos a director son propuestos por el Ministerio al que está adscrita cada EPE y luego presentados al directorio de FONAFE para su designación. Si bien este interés está justificado, también existe la posibilidad de designar Directores Independientes para reducir las concentraciones de poder y contribuir a despolitizar el proceso.

El principio hace referencia que además, se debería buscar involucrar la participación del directorio de cada EPE en el proceso, con el fin de emitir opinión sobre los candidatos propuestos y evitar la concentración de la designación en una sola instancia. Esta participación debería ser un deber y derecho reconocido en cada EPE, asegurando un proceso con mayor contenido profesional y técnico y con menor injerencia política.

Para ser apto para la designación como miembro del Directorio de una EPE, se requiere ser una persona honrada, capaz, con reconocida trayectoria profesional y solvencia ética y moral, y con amplia experiencia en toma de decisiones estratégicas y gestión empresarial. Los candidatos deben poseer un grado académico universitario acreditado, experiencia gerencial o directiva documentada, derechos civiles hábiles, y no estar inhabilitados para ejercer función pública o para contratar con el Estado, entre otros requisitos. Deben declarar bajo juramento que cumplen con los requisitos necesarios, no tienen conflictos de interés, y están libres de antecedentes penales o policiales por delitos vinculados a actividades empresariales.

Cada director debe ser parte de un riguroso proceso de inducción tanto por FONAFE como por la EPE y capacitarse continuamente en materias relevantes para mejorar la eficiencia de su gestión. Antes de aceptar su nombramiento, cada director debe asegurarse de poder dedicar suficiente tiempo y atención a los asuntos de la EPE.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Cuenten con mecanismos para la designación de directores.
- Realicen con cada Director un proceso de inducción completo, formal y oportuno y capacitaciones continuas en materias que les permitan mejorar la eficiencia de su gestión.
- Cuenten con Reglamento de Directorio debidamente aprobado por su Directorio en el que se ha definido el proceso de designación de directores, incluyendo procedimientos establecidos para el periodo de mandato.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Vanguardia Directiva - Esculpiendo la Independencia en los Directorios de las EPE

(Principio 16: Políticas relativas a la independencia de los directores)



Este Principio es un componente vital para garantizar la objetividad y autonomía en la toma de decisiones dentro de las EPE. Este principio enfatiza la responsabilidad personal de los directores de adoptar decisiones de manera autónoma y objetiva, resaltando la importancia de que sus opiniones, particularmente las discrepantes, se consignen siempre en actas. Esta práctica asegura la transparencia y la rendición de cuentas en la gobernanza corporativa.

La independencia de los directores es crucial para evitar conflictos de interés y garantizar que las decisiones tomadas beneficien al conjunto de la EPE y sus accionistas. De acuerdo con este principio, es fundamental que al menos dos de los directores, y preferiblemente un número mayor, carezcan de cualquier vínculo político con el gobierno y no tengan relaciones laborales o contractuales previas ni con la EPE ni con el Ministerio correspondiente. Esto busca evitar influencias externas que puedan comprometer la objetividad y la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones.

Además, el principio establece que la Junta General de Accionistas debe aprobar un manual, reglamento, o documento similar, que defina las características de quienes deben ser considerados Directores Independientes en la EPE. Estas personas deben cumplir con condiciones que aseguren su imparcialidad, objetividad e independencia en la toma de decisiones, lo cual es esencial para una gobernanza corporativa efectiva y equilibrada.

El concepto de director independiente, según los Lineamientos del Código Andino de Buen Gobierno y los Principios de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas, se refiere a individuos de reconocido prestigio profesional sin vínculos con la administración de la sociedad ni con su grupo de control. Este enfoque se alinea con las tendencias internacionales en gobernanza corporativa que destacan la importancia de la independencia para el funcionamiento eficaz de los directorios.

Según el "Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE", un Director Independiente debe carecer de vínculos con temas de propiedad o de gestión en la empresa donde ejerce el cargo y no tener vinculación con el Estado. Además, es responsabilidad de cada Director Independiente revisar continuamente cualquier circunstancia que pueda afectar su condición de independiente. En caso de dudas sobre la independencia de un director, el asunto debe ser referido al Presidente del Directorio o a FONAFE para su evaluación.

Los criterios para determinar la falta de independencia de un director incluyen la vinculación política con el Estado, relaciones laborales o contractuales con la EPE o con el Ministerio, y la existencia de relaciones comerciales trascendentes. También se considera la duración del mandato en el directorio, donde un período prolongado puede comprometer la percepción de independencia.

Para la designación de Directores Independientes, se sugiere seguir un proceso de selección pública, realizado por SERVIR o entidades especializadas, que evalúen a los candidatos según los requisitos normativos y criterios de independencia. Este proceso garantiza que los Directores Independientes sean seleccionados por su competencia, experiencia y capacidad para aportar una perspectiva objetiva y desinteresada en el directorio.

Este principio de independencia es crucial para asegurar que los directores de las EPE actúen con integridad y objetividad, libres de influencias externas. Su implementación efectiva contribuye a una administración más justa y eficiente de las EPE, reforzando su integridad y credibilidad en el ámbito empresarial y público. La presencia de Directores Independientes enriquece la diversidad de perspectivas en el Directorio, promueve la transparencia en la toma de decisiones y fortalece la confianza de los accionistas en la gestión corporativa.

Aunque FONAFE no ha establecido exigencias relacionadas directamente con la Designación de Directores Independientes en el SISMA, desde hace varios años ha venido reforzando las empresas de la Corporación mediante la implementación de un marco normativo detallado sobre los criterios para la designación de directores independientes. En este contexto, FONAFE, en su momento, ha logrado designar directores independientes para aproximadamente el 50% de las empresas de la corporación, demostrando un compromiso firme con la promoción de la gobernanza corporativa y la independencia en sus juntas directivas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Definiendo el Rumbo de los Directorios en las EPE

(Principio 17: Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores)



Este Principio se centra en las funciones y responsabilidades del Directorio, subrayando la necesidad de una clara definición de roles y obligaciones. Según este principio, el Directorio se constituye como la máxima instancia de establecimiento y cumplimiento de estrategias, planes y políticas sustantivas de la EPE. Debe sesionar periódicamente, al menos una vez cada trimestre, para asegurar un seguimiento oportuno y eficaz de todos los aspectos centrales de la empresa.

Los directores deben recibir con suficiente antelación la información relativa a los asuntos a tratar en las sesiones de Directorio, permitiéndoles tomar decisiones informadas y cumplir con sus deberes y responsabilidades de manera eficiente. Esta práctica evita la entrega de documentos en el mismo día de la sesión, facilitando un proceso de toma de decisiones más reflexivo y fundamentado.

Es crucial distinguir claramente las funciones del Directorio de las que corresponden a la Gerencia, evitando duplicidades o conflictos de funciones entre estas instancias. Se debe garantizar que los cargos de Presidente del Directorio y de Gerente General sean ejercidos por distintas personas para reducir los riesgos de concentración de poder en la EPE. Además, los directores deben actuar sin vínculos laborales, comerciales o patrimoniales con la EPE, evitando cualquier conflicto de interés.

La conformación del Directorio debe facilitar la pluralidad de criterios y una toma de decisiones fluida, mientras que la Gerencia debe proporcionar al Directorio las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones. Los directores deben actuar con debida diligencia, cuidado y reserva, velando por los intereses de la EPE y sus accionistas, y dedicando el tiempo necesario para cumplir con sus obligaciones.



El Directorio, como órgano colegiado, debe realizar una autoevaluación anual de su desempeño y remitir un informe de esta evaluación a la Junta General de Accionistas. Además, la Junta General de Accionistas debe evaluar al Directorio y a cada uno de sus miembros, considerando su contribución y eficacia. Además, el Directorio debe emitir informes sobre operaciones que afecten a los accionistas minoritarios y sobre operaciones extraordinarias o estratégicas de la EPE. Estos informes son cruciales para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

Los Lineamientos de Gobierno Corporativo OECD para Empresas Públicas resaltan que los directores deben llevar a cabo sus funciones de monitoreo de la administración y de proporcionar la guía estratégica, sujetas a los objetivos establecidos por el gobierno y la entidad propietaria. Este enfoque garantiza que el Directorio de las EPE actúe con un compromiso profundo hacia la mejora continua y la eficiencia en la gestión empresarial.

Si bien la normativa vigente establece que las sesiones de Directorio deben realizarse al menos una vez al mes, en la práctica, la mayoría de las EPE optan por sesionar dos veces mensualmente. Aunque esta frecuencia puede ser beneficiosa en ciertos contextos, en muchos casos representaría un desafío para una gestión eficiente. La preparación de informes y agendas quincenales para estas sesiones, sumado a la atención de solicitudes del Directorio, y la gestión de los requerimientos de otros entes como el Órgano de Control Institucional (OCI), FONAFE, el Congreso, Ministerios, así como los provenientes del Portal de Transparencia, podrían limitar significativamente el tiempo disponible para las funciones esenciales y responsabilidades de la Gerencia.

En este contexto, sería prudente considerar la formación de Comités Especiales dentro del Directorio, dedicados al análisis de temas específicos, y reevaluar la necesidad de mantener la frecuencia de sesiones de Directorio en dos ocasiones al mes. Esta reevaluación podría contribuir a una gestión más enfocada y efectiva, permitiendo un mejor aprovechamiento del tiempo y recursos.

Por otro lado, es importante considerar que, la normativa vigente también permite la remuneración de los Directores por hasta dos sesiones al mes, lo cual, sin implicar necesariamente una causalidad directa, podría tener un efecto en la planificación de las sesiones de Directorio.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Definan, a través del Reglamento de Directorio, las funciones y responsabilidades del colegiado.
- Designen a quien asuma el rol del Secretario del Directorio, y definan sus funciones.
- Cuenten con Directorios que sesionen al menos trimestralmente para asegurar el seguimiento oportuno de todos los aspectos centrales de las EPE, lo cual debe constar en Actas.
- Cuenten con Directores que carezcan de vínculo laboral, relación comercial, patrimonial o similar con la Empresa y/o cumplen con informar al momento de aceptar el cargo en los casos en que sean Directores en más de una Empresa, lo cual consta en Actas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Tejiendo Redes de Comunicación en las EPE

(Principio 18: Comunicación con Grupos de Interés)



El Principio 18 del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas de Propiedad del Estado (EPE) resalta la importancia de una comunicación efectiva y transparente con los diversos grupos de interés. Este principio establece que el Directorio debe aprobar una política de comunicación integral, que incorpore varios mecanismos clave para garantizar la fluidez y la claridad en el intercambio de información.

El primer mecanismo es el mantenimiento de la información corporativa relevante de la EPE en un portal web actualizado. Este portal debe servir como un recurso accesible y fiable para todos los interesados, ofreciendo una visión clara y actualizada de las operaciones, estrategias y logros de la empresa.

En segundo lugar, el principio enfatiza la implementación de sistemas de alerta sobre información relevante. Estos sistemas tienen como objetivo mantener informados a los grupos de interés sobre cualquier decisión importante que pueda afectar a la EPE y, por extensión, a sus intereses. Esto incluye, pero no se limita a, cambios en la dirección, estrategias significativas, y desarrollos operativos o financieros importantes.

El tercer mecanismo implica la actualización constante del registro de accionistas. Esto es crucial para asegurar que toda información relevante llegue oportunamente a los accionistas, permitiéndoles tomar decisiones informadas y participar activamente en el desarrollo de la empresa.

Por último, este Principio destaca la necesidad de establecer canales de comunicación efectivos entre la EPE y sus accionistas. Esto implica designar una instancia o un funcionario específico

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

encargado de gestionar esta comunicación. Este enfoque asegura que haya un punto de contacto claro y responsable para todas las consultas y comunicaciones de los accionistas, facilitando así un diálogo constructivo y continuo.

Implementar estos mecanismos de comunicación no solo cumple con los estándares de gobernanza corporativa, sino que también fomenta la confianza y la lealtad entre la EPE y sus grupos de interés. Una comunicación clara y consistente es fundamental para construir y mantener relaciones sólidas y duraderas con todos los interesados, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

Aunque FONAFE no ha establecido exigencias relacionadas directamente con la Comunicación con Grupos de Interés en el SISMA, promueve activamente la implementación de estructuras accionariales y prácticas de votación que sean coherentes, justas y transparentes. Reconociendo la importancia de una asignación equitativa de los derechos de voto y una simplificación en la variedad de tipos de acciones, FONAFE incentiva a las EPE a desarrollar sistemas que promuevan una gobernanza corporativa eficaz y equitativa. Esta iniciativa de FONAFE busca reforzar la integridad y sustentabilidad a largo plazo de estas empresas, asegurando así que su gestión y operaciones sean llevadas a cabo de manera justa y transparente, en beneficio de todos sus stakeholders.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Comités Especiales en las EPE y su Rol Estratégico

(Principio 19: Conformación de comités especiales)



Este Principio destaca la importancia de la conformación de Comités Especiales dentro del Directorio. Estos comités son esenciales para abordar asuntos complejos y significativos que requieren un análisis especializado y detallado. La creación de estos comités no solo apoya la toma de decisiones en áreas críticas, sino que también asegura un tratamiento más profundo y especializado de temas específicos.

Los Comités Especiales, que idealmente según el CBGC, deben estar compuestos mayoritariamente por Directores Independientes, están diseñados para garantizar la imparcialidad y la independencia en el tratamiento de temas críticos como auditorías, nombramientos, retribuciones y evaluación de cumplimiento de funciones. Estos comités deben informar regularmente al Directorio sobre sus actividades, decisiones y recomendaciones, asegurando así una comunicación fluida y efectiva.

Además de los directores, estos comités pueden incluir a expertos externos con alta cualificación profesional y experiencia relevante. La participación de estos expertos aporta una perspectiva valiosa y conocimientos especializados, facilitando el intercambio de opiniones y la toma de decisiones informadas dentro del comité.

La práctica de crear Comités Especiales es un principio ampliamente reconocido y adoptado tanto en el sector privado como en el público. Los códigos y lineamientos de Buen Gobierno Corporativo de diferentes organizaciones resaltan la importancia de estos comités en situaciones que requieren una atención especializada. La designación de sus miembros se basa en criterios como la experiencia, el interés, disponibilidad y la habilidad, lo que contribuye a una gestión más eficiente y enfocada.

Desde una perspectiva más amplia, los Comités Especiales en las EPE representan un paso adelante hacia una gobernanza corporativa más robusta y dinámica. Permiten una distribución más eficaz de las tareas del Directorio y fomentan un enfoque más especializado en áreas clave para la empresa. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la responsabilidad y transparencia en la toma de decisiones.

En un entorno empresarial en constante evolución, donde las EPE enfrentan desafíos únicos y oportunidades emergentes, la existencia de Comités Especiales se vuelve aún más crítica. Estos comités permiten una mayor agilidad y capacidad de respuesta ante las cambiantes demandas del mercado y las expectativas de los stakeholders. Al centrarse en áreas específicas, los Comités Especiales pueden impulsar innovaciones, mejorar la supervisión y la gestión de riesgos, y contribuir significativamente al éxito y sostenibilidad a largo plazo de las EPE.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Conformen al menos 1 comité especial de Directorio (Auditoría y Gestión de Riesgos) para el tratamiento relacionado con las funciones del Directorio el cual cuenta con reglamento de funcionamiento aprobado y difundido
- Cuenten con sesiones al menos semestrales de sus comités especiales e informen al Directorio sobre sus acuerdos.
- Cuenten con al menos un Director Independiente en cada Comité establecido, asimismo, que los Comités cuenten con programas de actualización profesional anual para sus miembros.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Excelencia Gerencial en las EPE

(Principio 20: Mecanismos de Designación de Gerentes)



Este Principio establece directrices claras para la designación de gerentes, enfatizando la necesidad de adherirse a perfiles detallados y específicos para cada puesto. Este principio subraya la importancia de la transparencia en el proceso de designación, asegurando que los perfiles de los gerentes sean públicos y reflejen altos estándares de formación profesional, reconocimiento, ética, moralidad y experiencia en áreas afines a la operación de la EPE.

El Directorio de cada EPE tiene la responsabilidad de nombrar a los gerentes de manera oportuna, respetando los perfiles y los plazos establecidos. Además, el Directorio debe poseer la autoridad y facultad necesaria para contratar o destituir al gerente general, basándose en evaluaciones objetivas de desempeño y sin interferencias políticas.

El enfoque de este principio es mejorar la eficiencia operativa y alcanzar los objetivos estratégicos de las EPE a través de una gestión adecuada. La calidad y aptitud de los gerentes son cruciales para el éxito de la empresa, por lo que los procesos de selección deben ser rigurosos y ajustados a estándares elevados.

En la práctica, aunque es común que el Gerente General sea designado por el Directorio y, a su vez, nombre a los demás gerentes en coordinación con el Directorio, este principio sugiere que la designación de todos los gerentes sea una prerrogativa directa del Directorio. Esto podría facilitarse mediante la formación de un comité especial de nominaciones dentro del Directorio, encargado de definir los criterios de selección, llevar a cabo el proceso y preparar una lista de candidatos aptos para la elección final del Directorio.



Además, este principio resalta la importancia de la publicidad de los criterios de selección. Al hacer estos criterios conocidos públicamente, se permite a los accionistas y otros interesados fiscalizar si los candidatos y gerentes designados cumplen con los estándares establecidos. Esta práctica no solo promueve la transparencia y la responsabilidad, sino que también contribuye a reducir la influencia política en la administración de las EPE, fortaleciendo así su independencia y efectividad operativa.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Cuenten con todos los puestos definidos, documentados, aprobados y difundidos.
- Cumplan a través de su Directorio con designar al Gerente General, de manera oportuna y respetando los perfiles.
- Se hayan definido las causales de cese del Gerente General y el Directorio y se realice al menos una vez al año, la evaluación del desempeño del Gerente General (lo cual debe constar en actas)

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Ejecución Estratégica en la Administración de EPE

(Principio 21: Funciones y responsabilidades de la Gerencia)



Este Principio es una directriz crucial que esboza las funciones y responsabilidades específicas de la Gerencia, con un enfoque particular en la Gerencia General. Este principio establece que las funciones y responsabilidades gerenciales deben estar claramente definidas y difundidas en el Estatuto y/o reglamento interno de la EPE.

La esencia de este principio es asegurar que la Gerencia actúe bajo la dirección y las políticas establecidas por el Directorio. Para ello, es esencial que disponga de la autonomía necesaria para ejercer sus funciones de manera eficiente, manteniendo siempre la obligación de rendir cuentas ante el Directorio. Este balance entre autonomía y responsabilidad es fundamental para el funcionamiento efectivo y ético de la Gerencia.

Además, este principio resalta la importancia de la debida diligencia, el cuidado y la reserva en la administración de los intereses de la EPE. Estos estándares son imperativos para que la Gerencia actúe siempre con la mayor responsabilidad y transparencia, en línea con los objetivos y valores de la empresa.

Este Principio también aborda la necesidad de una clara separación de funciones entre el Directorio y la Gerencia. Mientras el Directorio se centra en establecer la dirección estratégica y los objetivos de la EPE, la Gerencia se encarga de las operaciones cotidianas y la implementación de estrategias. Esta separación de funciones es vital para evitar conflictos y duplicidades, permitiendo una gestión más eficiente y enfocada.

Internacionalmente, la relación entre el Directorio y la Gerencia es un tema de gran importancia. Por ejemplo, en Canadá, se considera esencial la construcción de una relación efectiva entre estos dos órganos. Se recomienda una revisión periódica de las responsabilidades asignadas, enfocándose en definir las principales responsabilidades del Directorio y los límites de la autoridad de la Gerencia.

Este enfoque permite una mayor agilidad y adaptabilidad en la respuesta a las demandas del mercado y las expectativas de los stakeholders. Al centrarse en áreas específicas, la Gerencia puede impulsar innovaciones y mejorar la supervisión y gestión de riesgos, contribuyendo significativamente al éxito y sostenibilidad a largo plazo de las EPE.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Definan y delimiten las funciones y responsabilidades de la Gerencia General, y de las Gerencias las cuales deben ser aprobadas y constar en el instrumento de gestión correspondiente el cual debe ser a su vez difundido. Estas funciones deben considerar una adecuada segregación de funciones evitando duplicidad de las mismas.
- Informen por intermedio de la Gerencia General al Directorio trimestralmente sobre sus decisiones y la marcha de la Empresa lo cual consta en Actas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Puentes de Comunicación entre el Directorio y la Gerencia

(Principio 22: Canales de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia)



Este Principio subraya la importancia de establecer y mantener canales efectivos de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia. Este principio reconoce la necesidad de preservar el orden y respetar las jerarquías dentro de la organización, asegurando así una colaboración fluida y eficaz entre estas dos entidades clave.

Una de las funciones críticas del Directorio es tomar decisiones informadas y estratégicas sobre la gestión de la empresa, lo cual requiere acceso a información precisa, suficiente y oportuna. Esta información es proporcionada por la Gerencia General, que actúa como la principal vía de comunicación entre la Gerencia y el Directorio. Para garantizar un flujo de información efectivo y transparente, es fundamental desarrollar procedimientos que permitan al Directorio estar al tanto de los pedidos de información realizados por los directores.

En la práctica, muchas EPE utilizan una variedad de métodos de comunicación entre la Gerencia y el Directorio, incluyendo medios menos formales como whatsapp, teléfono y correo electrónico. Sin embargo, estos métodos puede llevar a una falta de claridad en los canales de comunicación oficial. Por lo tanto, es esencial establecer y definir claramente estos canales para asegurar que la información fluya de manera apropiada y oportunamente.

Además, tanto los requerimientos de información hechos por el Directorio en su conjunto como los realizados por directores individuales deben ser tratados con igual validez y seriedad. Debe haber canales adecuados para garantizar una entrega de información fluida y oportuna. Para fomentar la transparencia y prevenir el uso indebido de información, todos los requerimientos de los directores deben ser registrados y comunicados apropiadamente.

Este principio no solo fomenta una mayor eficiencia en la toma de decisiones del Directorio, sino que también contribuye a una gestión más transparente y responsable. Establecer canales de comunicación claros y efectivos es crucial para el funcionamiento armónico y el éxito de las EPE. Al garantizar que la Gerencia y el Directorio estén en sintonía y bien informados, las EPE pueden operar de manera más efectiva, respondiendo de manera adecuada a los desafíos y oportunidades que enfrentan.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Hayan definido un procedimiento de preparación y envío de información al Directorio el cual se debe encontrarse debidamente aprobado y difundido.
- Hayan definido un procedimiento para el seguimiento de acuerdos de Directorio que busque mantener el orden y respetando las jerarquías en la Empresa.
- Mantengan informado al Directorio, al menos trimestralmente, de los acuerdos y pedidos del Directorio.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Rendimiento y Responsabilidad

(Principio 23: Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia)



Este Principio enfatiza la importancia de los mecanismos de evaluación del desempeño tanto del Directorio como de la Gerencia. Este principio establece que deben existir procedimientos definidos y transparentes para evaluar el rendimiento, basados en indicadores objetivos que reflejen la contribución al logro de los objetivos de la EPE y al cumplimiento efectivo de las responsabilidades individuales.

La evaluación se realiza periódicamente, al menos una vez al año, y se recomienda la participación de un facilitador externo para garantizar la objetividad del proceso. Sin embargo, es responsabilidad principal del Directorio evaluar a la Gerencia. Para ello, se llevan a cabo reuniones del Directorio sin la presencia de la Gerencia, donde se generan informes que posteriormente se discuten con los evaluados, permitiendo ajustes y mejoras en el desempeño.

En cuanto a la evaluación del Directorio, esta no solo considera el desempeño colectivo, sino también el rendimiento individual de cada director. Siguiendo ejemplos internacionales, como en Sudáfrica, el Directorio revisa anualmente su tamaño, habilidades, experiencia y otras cualidades para medir su efectividad en relación con los requerimientos de los accionistas. Esta evaluación mide tanto los logros del Directorio como un todo como los de sus miembros individuales, basándose en los objetivos y metas de la empresa.

Por otro lado, los Lineamientos Gobierno Corporativo de la OCDE para Empresas Públicas sugieren que los directorios de empresas públicas realicen evaluaciones anuales de su rendimiento. Estas evaluaciones son cruciales para asegurar que el Directorio cumpla eficazmente con sus funciones de supervisión y toma de decisiones estratégicas.



Cabe señalar que el El Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, proporciona una metodología detallada para la evaluación del desempeño de Directorios y Directores de las Empresas de la Corporación. Esta metodología contempla la evaluación a través de un conjunto de preguntas que abarcan diversos aspectos clave del desempeño. Los criterios de evaluación se basan en las mejores prácticas internacionales y se califican según una escala establecida para cada pregunta.

Estas preguntas abordan, entre otros, temas como la independencia del Directorio, la asistencia a las sesiones, la existencia y funcionamiento de comités permanentes, la divulgación de información al público, y la existencia de políticas y procedimientos formales.

Respecto a la evaluación de la Gerencia, el Código de Buen Gobierno Corporativo para Empresas del Estado señala que, dado que el Directorio es responsable de la designación de los gerentes, también debe asumir su evaluación. Esta tarea se puede delegar a un comité especial del Directorio. Internacionalmente, se observa que la evaluación del CEO y otros altos gerentes se realiza anualmente, basándose en los objetivos y responsabilidades acordados previamente.

Además, la implementación de estas evaluaciones puede beneficiarse enormemente de la adopción de tecnologías avanzadas y sistemas de gestión de rendimiento. Estas herramientas pueden proporcionar análisis más profundos y datos medibles, facilitando evaluaciones más precisas y objetivas.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SIS MAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Definan un mecanismo para evaluar el desempeño del Directorio el cual debe estar aprobado y difundido.
- Fomenten las Autoevaluaciones y Evaluaciones del Directorio como cuerpo colegiado.
- Fomenten las Autoevaluaciones de cada Director y las evaluaciones de sus Directores por parte del Presidente de Directorio de cada EPE.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Travesía Sostenible

(Principio 24: Plan de continuidad del negocio)



Este Principio es clave para asegurar que las Empresas de Propiedad del Estado mantengan su dirección y eficiencia constantemente, sin importar los cambios en la administración. Esto se logra a través de un plan de sucesión bien estructurado que garantiza líderes calificados y preparados para tomar el mando en cualquier momento. Esto es vital para proteger la operatividad y el éxito continuo de la empresa a través del tiempo.

Un aspecto crucial de este principio es el crecimiento profesional de los colaboradores internos. Esto no solo facilita una transición fluida en el liderazgo, sino que también contribuye al desarrollo de una reserva de talento dentro de la organización. Por ejemplo, en Canadá, las empresas públicas han establecido programas para el entrenamiento y desarrollo de gerentes y funcionarios senior, promoviendo su avance y preparándolos para futuras responsabilidades de liderazgo.

El plan de sucesión debe abordar diversos aspectos, incluyendo la identificación y entrenamiento de potenciales líderes, la evaluación de su desempeño y su motivación continua. Esto implica una planificación estratégica por parte de la administración, asegurando que haya claridad en la trayectoria y preparación de los futuros líderes.

Además, es importante que los planes de sucesión no se limiten solo a los altos cargos directivos, sino que se extiendan progresivamente a todos los niveles de la organización. Esto permite crear un entorno de trabajo donde cada empleado sienta que tiene un camino claro de crecimiento y desarrollo profesional.

Por ello, el Plan de Sucesión es un componente esencial en la estrategia de gobernanza corporativa de las EPE. Su implementación efectiva asegura no solo la continuidad del negocio ante cambios en

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

la administración, sino que también fomenta una cultura de preparación y desarrollo del talento interno, vital para el futuro sostenible y el éxito a largo plazo de estas empresas.

Es relevante aclarar que el uso de la frase "Plan de continuidad del negocio" en la nomenclatura de este principio puede llevar a confusión, al sugerir una similitud con los planes de continuidad operativa. Estos últimos son esquemas preestablecidos para preservar las operaciones críticas de una organización frente a emergencias o paralizaciones significativas. Sin embargo, consideramos que "Plan de Sucesión" sería un término más representativo para este principio, ya que se centra específicamente en asegurar una transición ordenada y la adecuada preparación del equipo directivo para mantener el liderazgo y la dirección estratégica del negocio.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Definan un plan de sucesión temporal o permanente para los puestos críticos (claves) lo cual deben ser aprobados por el Directorio y difundidos en toda la Empresa.
- Pongan en práctica planes de sucesión para los puestos críticos (claves) de la Empresa.
- Hagan de conocimiento del Directorio, al menos anualmente, el nivel de ejecución de los planes de sucesión.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Revelando a la JGA el nivel de Gobierno Corporativo

(Principio 25: Reportes del directorio sobre Gobierno Corporativo)



Este Principio establece que el Directorio de cada EPE debe aprobar anualmente un informe detallado sobre la situación del Gobierno Corporativo de la empresa (al igual que el informe que debe aprobar el Directorio referente al Sistema de Control Interno de la EPE). Este documento no solo debe reflejar el estado actual sino también resaltar las limitaciones existentes y las políticas y mecanismos que se planean adoptar para superarlas.

Este principio subraya una cultura de mejora continua en las prácticas de gobierno corporativo de las EPE. La preparación de este reporte periódico es crucial ya que proporciona una visión clara de cómo se están aplicando las prácticas de gobierno corporativo y la implementación efectiva de los principios del Código. Al destacar tanto los logros como las áreas de mejora, estos informes desempeñan un papel vital en la orientación y ajuste de las estrategias de gobierno corporativo.

El Directorio, al ser el responsable último de la dirección de la EPE en materia de gobierno corporativo, desempeña un papel fundamental en la definición de las políticas y estrategias en este ámbito. El informe anual es una expresión de esta responsabilidad y compromiso. Por otro lado, la participación activa de la Gerencia en la elaboración y discusión de estos informes es igualmente relevante, ya que asegura que las operaciones diarias de la EPE estén alineadas con las políticas de gobierno corporativo establecidas.

El informe sobre el cumplimiento de Buen Gobierno Corporativo es de tal importancia que debe ser presentado por el Directorio a la Junta General de Accionistas (JGA), junto con la Memoria Anual y los Estados Financieros. Esto resalta la relevancia del tema, no solo como un ejercicio de cumplimiento sino como una parte integral de la gestión estratégica y responsable de la EPE.

En el contexto internacional, Suecia ofrece un ejemplo ilustrativo de la utilidad de estos reportes. En este país, las empresas públicas elaboran anualmente un informe que detalla la aplicación del Código de Gobierno Corporativo durante el año financiero anterior. Este informe incluye una explicación de las desviaciones de las reglas del Código, si las hay, y las razones detrás de estas desviaciones. Este enfoque transparente no solo mejora la rendición de cuentas sino que también proporciona una guía valiosa para la mejora continua.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMA (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Elaboren y envíen al Directorio, al menos una vez al año, un informe detallado sobre la situación del Gobierno Corporativo de su empresa, garantizando así una evaluación y seguimiento constantes de sus prácticas de gobernanza.
- Realicen, por medio de sus Directorios y al menos dos veces al año, una revisión exhaustiva de los informes sobre el Gobierno Corporativo, identificando limitaciones existentes y estableciendo políticas y mecanismos para superarlas, lo que refuerza la mejora continua en la gestión.
- Asuman, a través de las Gerencias Generales, la responsabilidad de implementar y corregir las políticas y mecanismos señalados por el Directorio para superar las limitaciones destacadas, asegurando una acción efectiva y alineada con los objetivos corporativos
- Presenten, mediante sus Directorios, a la Junta General de Accionistas y/o a FONAFE, un informe sobre el cumplimiento del Buen Gobierno Corporativo de la empresa, demostrando transparencia y compromiso con la rendición de cuentas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: La Evolución de las Políticas de Retribución en las EPE

(Principio 26: Políticas de retribución y remuneración al Directorio y la Gerencia)



Este Principio aborda un tema esencial en la administración de las EPE: las políticas de retribución y remuneración para el Directorio y la Gerencia. La importancia de establecer directrices claras y transparentes para estas compensaciones no puede subestimarse, ya que juegan un papel crucial en atraer y retener talento de alto nivel, asegurando así una gestión eficaz y profesional de las EPE.

La política de compensación debe ser cuidadosamente delimitada y publicitada para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. Las retribuciones a los directores y las remuneraciones a los gerentes deben ser establecidas tomando en cuenta sus responsabilidades y comparándolas con las mejores condiciones de mercado posibles. Esto asegura que los estándares profesionales sean altos y acordes con las expectativas y desafíos que enfrentan estas posiciones. Además, es fundamental que estas políticas incluyan criterios que incentiven la productividad y contribuyan al desempeño de la EPE. La implementación de incentivos, como los basados en el aumento del valor de la empresa o en la obtención de utilidades, es un enfoque eficaz para alinear los intereses de los directores y gerentes con los de la empresa y sus accionistas.

La Junta General de Accionistas tiene la responsabilidad de aprobar la política de compensación del Directorio, mientras que el propio Directorio aprueba la política de remuneraciones de los gerentes, considerando los topes (TIMA) establecidos a nivel de la Corporación. Estas políticas deben contemplar tanto la compensación fija como la variable, incluyendo bonos y beneficios adicionales, en función de lo que sea pertinente y razonable dentro del marco presupuestario de la EPE.

Es crucial subrayar que ningún director debe participar en la decisión de su propia retribución, ni recibir de la EPE pagos adicionales fuera de esta política. De igual manera, se espera que los



directores no estén involucrados en relaciones comerciales con la EPE en la cual participan, para evitar cualquier conflicto de interés.

En cuanto a la propuesta y aprobación de estas retribuciones, se sugiere la formación de un Comité Especial o Comité de Remuneraciones dentro de la EPE. Este comité debería basar sus propuestas en análisis técnicos y en las características particulares de cada EPE, asegurando que las decisiones tomadas estén en línea con las normas de prudencia fiscal y sean compatibles con el presupuesto aprobado. Además, la aprobación de la remuneración y los fundamentos de estas propuestas deben ser difundidos para mantener la transparencia.

La práctica de asignar retribuciones competitivas y atractivas es reconocida internacionalmente como un factor clave para incentivar un compromiso efectivo de los directores y gerentes. Por ejemplo, en Australia, la remuneración de los directores se establece de manera que sea compatible con sus responsabilidades y se toman en consideración las compensaciones pagadas en el sector privado, entre otros factores.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito:

- Cuenten con una política, debidamente aprobada y difundida, de retribución para el Directorio y remuneración de la Gerencia.
- Incorporen en la política de retribución para el Directorio, escenarios de retribución o remuneración variable (sujeto a la creación de valor de la Empresa y/o al tener utilidades al final del ejercicio); así como, en la política de remuneración de la Gerencia escenarios de retribución o remuneración fija y variable.
- Obtengan la aprobación de la Junta General de Accionistas y/o FONAFE de la política que define los lineamientos que permiten la ejecución de la compensación variable del Directorio lo cual debe constar en Actas ejecutarse.
- Cumplan los indicadores definidos que le permitan a sus Gerentes percibir la retribución variable.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Asegurando el Éxito a través de la Gestión de Riesgos

(Principio 27: Sistema efectivo de análisis de riesgo)



En un entorno empresarial que está en constante evolución y donde los riesgos son una realidad inevitable, las EPE deben estar equipadas con sistemas y procedimientos robustos para identificar y medir los riesgos potenciales que puedan impactar su operatividad y situación financiera. Este Principio se centra en la necesidad de un sistema efectivo de análisis de riesgo que no solo identifique los riesgos, sino que también evalúe sus posibles efectos.

La implementación de herramientas para reducir o administrar estos riesgos es fundamental. Estas herramientas deben ser claramente identificables y operativas, asegurando que la EPE esté preparada para enfrentar y mitigar eficazmente los riesgos. La responsabilidad de establecer políticas de seguimiento, control y manejo de riesgos recae en el Directorio, que puede requerir informes pertinentes de la instancia encargada para una supervisión efectiva.

El entendimiento y la gestión de los riesgos son aspectos críticos que la Gerencia y el Directorio deben comprender y abordar conscientemente. Esta conciencia sobre los riesgos inherentes a las actividades de la EPE y su entorno es clave para la toma de decisiones informadas y estratégicas.

A nivel internacional, la importancia de un sistema efectivo de análisis de riesgo es reconocida y aplicada en el gobierno corporativo de las empresas públicas. Por ejemplo, las guías de Canadá señalan que la administración de riesgos es una responsabilidad final del Directorio. Este órgano puede colaborar con la Gerencia para validar la evaluación de riesgos, aportando sus conocimientos y experiencia. Además, el manejo de riesgos debe estar alineado con el principio de transparencia, lo que implica la elaboración de reportes regulares por parte de la Gerencia, que deben ser informados oportunamente al Directorio y a los Accionistas.

En otros países, como Australia, se mantiene informado a los Ministerios Accionistas sobre las estrategias de gestión de riesgos a través de resúmenes en planes corporativos y reportes de progreso. Esta práctica subraya la importancia de mantener una comunicación constante y detallada sobre cómo se están abordando los riesgos. Los Lineamientos Gobierno Corporativo de la OECD para Empresas Públicas también destacan la necesidad de divulgar los factores de riesgo y las medidas adoptadas para su manejo.

Es decir, el establecimiento de un sistema efectivo de análisis de riesgo en las EPE no es solo un requisito normativo, sino una práctica de gestión prudente y esencial. Este sistema no solo protege a la empresa de posibles impactos negativos, sino que también refuerza la confianza de los Accionistas y los stakeholders en la gestión y la sostenibilidad de la EPE.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito, entre otros:

- Cuenten con una matriz de riesgos operacional a nivel entidad y a nivel de todos los procesos, debidamente aprobada.
- Toman conocimiento por medio de sus Gerencias Generales y Directorios, semestralmente, del seguimiento de los riesgos de la Empresa.
- Hayan designado formalmente a los dueños de los procesos y de los riesgos que estos implican en la Empresa.
- Involucren además de los dueños de procesos y de los riesgos que estos implican, a las otras áreas participantes del proceso a mapear, actualizar o mejorar sus procesos o riesgos.
- Cuenten con un Comité Especial de Riesgos u otro que cumpla sus veces debidamente creado y designado con acta de constitución y con su respectivo reglamento o política aprobada que regula su funcionamiento, que sesionen por lo menos semestralmente y emitan reportes o informen al Directorio.
- Cuenten con un órgano o unidad orgánica, o equipo de trabajo, o colaborador responsable de coordinar el proceso de administración de riesgos, que elaboren reportes semestrales a la Gerencia General y al Directorio.
- Cuenten con una política y/o metodología aprobada y difundida, para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el Plan Estratégico y Plan Operativo de la Empresa, así como los riesgos de fraude, aquellos originados por errores en la información o incumplimientos legales o normativos y los originados en proveedores de servicios bajo esquema de Outsourcing.
- Han definido y aprobado a través de su Directorio y/o el Comité Especial de Riesgos, su apetito por el riesgo y ha desarrollado una adecuada relación secuencial entre el apetito, tolerancia y capacidad de riesgo, así como su perfil del riesgo.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Tejiendo la Integridad como piedra angular del Sector Empresarial del Estado

(Principio 28: Código de Ética)



Este Principio, que se centra en la adopción y aplicación de un Código de Ética, el cual no debe ser entendido como un mero documento formal, sino una declaración vital de los valores y principios que guían a la EPE en todas sus operaciones y decisiones. Su alcance es extenso, abarcando aspectos críticos, como entre otros, nepotismo, conflictos de interés, pagos impropios, regalos, favores, medio ambiente, información privilegiada, y cualquier conducta ilegal o no ética.

El Código de Ética debe ser un reflejo claro de los principios de lucha contra la corrupción en todos los ámbitos de desempeño de la EPE. Es crucial que proporcione mecanismos específicos para proteger y promover a las partes interesadas, especialmente a los trabajadores, para que informen sobre cualquier conducta ilegal o no ética por parte del personal directivo. Aquí, la implementación de un canal de denuncias eficaz e independiente cobra gran importancia. Este canal no solo facilita la comunicación segura y confidencial de inquietudes o irregularidades, sino que también refuerza la cultura de transparencia y responsabilidad dentro de la organización.

La responsabilidad del Directorio en este contexto es ineludible. Debe exigir a la Gerencia reportes de seguimiento del Código de Ética regularmente, asegurando así su aplicación efectiva. Los Directores, Gerentes y todo aquel con capacidad decisoria están obligados a informar inmediatamente sobre cualquier conflicto de interés con la EPE y abstenerse de participar en decisiones relacionadas con dichas situaciones.

A nivel global, la mayoría de los códigos de Buen Gobierno Corporativo, tanto para empresas privadas como públicas, aconsejan la existencia de un código de ética amplio y detallado. No basta

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

con tener un código; este debe ser adecuadamente aprobado, difundido y, sobre todo, cumplido. El contenido del Código de Ética debe ser compatible con normativas como la Ley del Código de Ética de la Función Pública, ofreciendo un referente valioso para su desarrollo. Los Lineamientos de Gobierno Corporativo de la OECD para Empresas Públicas subrayan que los directorios deben estar obligados a desarrollar, implementar y comunicar el cumplimiento de códigos de ética internos.

En Perú, donde la corrupción es un tema sensible, la adopción de un Código de Ética robusto y efectivo es aún más importante. El establecimiento de este código debe ir más allá de la mera enumeración de temas; debe incluir el necesario establecimiento de incentivos para quienes lo cumplan y sanciones para quienes lo incumplan. Corresponde a la Gerencia de las EPE no solo aprobar y difundir el Código de Ética, sino también velar constantemente por su cumplimiento, asegurando así un estándar de comportamiento ejemplar para la administración, sus funcionarios, proveedores y accionistas. La implementación efectiva del Código de Ética es un paso fundamental hacia una cultura de integridad y transparencia, fortaleciendo la confianza en las EPE y su contribución al desarrollo sostenible y ético.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMADE (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito, entre otros:

- Cuentan con Código de Ética y Conducta aprobado y difundido a su personal, Directorio, Accionistas, proveedores y clientes.
- Cuenten con una confirmación del conocimiento del Código de Ética y Conducta y su compromiso de cumplimiento, por parte de su personal incluyendo la plana gerencial.
- Implementen su Código de Ética y Conducta y los procedimientos relacionados a su cumplimiento por parte del personal, directivos y accionistas.
- Cuenten con un procedimiento aprobado para detectar, investigar y documentar las posibles violaciones al Código de Ética y Conducta.
- Cuenten con un canal u otro medio para recibir denuncias de posibles violaciones al Código de Ética y Conducta.
- Efectúen el seguimiento periódico a las denuncias de posibles violaciones al Código de Ética y Conducta e informen semestralmente de ello a la Gerencia General.
- Hagan de conocimiento del Directorio y/o el Comité Especial de Auditoría, al menos semestralmente, sobre el cumplimiento del Código de Ética y monitoreen y hagan seguimiento a la investigación y resultados de casos de violación al Código de Ética y Conducta.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

Este año se cumple el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: El arte del equilibrio entre la Transparencia y la Confidencialidad

(Principio 29: Código de Ética)



Este principio, que recae bajo la responsabilidad del Directorio de cada EPE, se orienta a garantizar que toda información materialmente importante relacionada con la EPE y sus transacciones sea conocida de manera completa, precisa, oportuna y, cuando sea pertinente, de manera periódica. Un hecho se considera materialmente importante si tiene la capacidad de influir en las decisiones comerciales o financieras de los distintos grupos de interés en su interacción con la EPE.

La política de información debe ser coherente con los estándares de transparencia exigibles a cualquier emisor de valores inscrito en el Registro Público de Mercado de Valores de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV). Esto implica que la EPE debe adherirse a un nivel de transparencia comparable al de las empresas que cotizan en bolsa, independientemente de si la EPE está listada o no. Entre los estándares de transparencia aplicables se incluyen la divulgación de información financiera trimestral y anual, estados financieros auditados, políticas de utilidades y la lista de accionistas con participaciones significativas.

El Directorio es responsable de adoptar los mecanismos necesarios para garantizar esta transparencia, y debe discernir acerca del tipo y oportunidad de la información a revelar, tanto antes (ex-ante) como después (ex-post) de la ejecución de ciertas actividades. Esto podría incluir la consideración de consultas públicas previas a la aprobación de documentos o reportes importantes, siempre y cuando esto no perjudique el interés social.

Además, el Directorio debe aprobar políticas para el manejo de información no pública, asegurando que los directores, gerentes y otros empleados con acceso a información confidencial se adhieran a

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767



principios de reserva y cuidado de los intereses de la EPE. El uso indebido de tal información debe ser severamente sancionado.

A nivel internacional, la mayoría de países utilizados como referencia coinciden en señalar que las empresas públicas deben seguir un principio de divulgación similar a los requerimientos del mercado de valores. Por ejemplo, en Suecia y Australia, las empresas públicas están sujetas a normas de divulgación comparables a las de las compañías listadas, en reconocimiento de que son, en última instancia, propiedad del público. Esto subraya la importancia de que las EPE sean tan transparentes como las corporaciones públicamente negociadas, reportando de acuerdo con las mejores prácticas de contabilidad y estándares de auditoría.

Finalmente, las EPE deben ser capaces de determinar cuándo una información materialmente importante es confidencial, considerando lo dispuesto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Puede haber casos donde la divulgación prematura pueda perjudicar la gestión de la EPE, por lo que el Directorio debe tener la capacidad de decidir sobre su confidencialidad o difundirla en el momento oportuno. Este delicado equilibrio entre transparencia y confidencialidad es fundamental para el éxito y la integridad de las EPE, asegurando que mantengan la confianza de sus stakeholders mientras protegen sus intereses operativos y estratégicos.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito, entre otros:

- Definan su política de información incluyendo los mecanismos de información utilizados la cual se encuentra formalizada, aprobada y difundido a las instancias correspondientes.
- Designen un área o instancia encargada de atender las solicitudes de información incluyendo las de entes reguladores, y, realicen la evaluación respectiva en los casos de dudas sobre el carácter confidencial de la información.
- Entreguen la información de manera completa, veraz, precisa y oportuna, sobre los asuntos relacionados a la Empresa y sus transacciones a través de los correctos canales de comunicación.
- Hagan de conocimiento de sus Directorios, al menos semestralmente, el cumplimiento de la Política de Información y el correcto funcionamiento de los mecanismos de información, lo cual debe constar en Actas.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

El año 2023 se cumplió el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Implementación de Mecanismos de Información en las EPE

(Principio 30: Mecanismos de información)



Este principio, aborda un aspecto clave para las EPE: la creación e implementación de mecanismos de información eficientes. Estos mecanismos son esenciales para asegurar que la información referente a la EPE sea divulgada de manera amplia, accesible y sin restricciones de costo. La meta es lograr el mayor alcance posible en la divulgación, ya sea de manera individual o conjunta, y garantizar que los pedidos de información sean atendidos a través de canales definidos.

El Directorio de cada EPE juega un papel clave en la definición de estos mecanismos, así como en el seguimiento de su correcto funcionamiento. Esta responsabilidad implica no solo elegir los canales más adecuados para la comunicación de información sino también asegurar que estos canales sean eficientes, accesibles y estén alineados con las expectativas y necesidades de los stakeholders.

Las EPE, de acuerdo con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley No. 27086, y las Directivas de FONAFE, están obligadas a utilizar mecanismos de información establecidos. Generalmente, estos mecanismos se refieren a la divulgación de información a través de su portal web y portal de transparencia, medios que ofrecen un acceso amplio y en tiempo real. Sin embargo, es importante evaluar si estos medios por sí solos son suficiente para la divulgación de información materialmente importante, especialmente teniendo en cuenta la naturaleza y los servicios que brinda cada EPE.

En algunos casos, puede ser necesario implementar mecanismos complementarios determinados por el Directorio, siempre que no generen costos adicionales para el usuario. Estos pueden incluir informes impresos, reuniones públicas, conferencias de prensa o incluso plataformas de comunicación interactivas, dependiendo de la audiencia y del tipo de información a divulgar.

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

La accesibilidad y visibilidad de los canales de atención son igualmente importantes. Deben ser fáciles de ubicar y utilizar, permitiendo a los interesados obtener la información que necesitan de manera rápida y sencilla. La eficacia de estos canales no solo se mide por su capacidad para proporcionar información sino también por su capacidad para fomentar la confianza y la credibilidad entre el público y los stakeholders.

Es decir, este Principio no solo destaca la importancia de establecer mecanismos de información claros y efectivos en las EPE, sino que también subraya la necesidad de que estos mecanismos sean inclusivos, accesibles y adaptados a las necesidades de la audiencia. La implementación exitosa de estos mecanismos de información es un paso vital para garantizar la transparencia, fomentar la confianza pública y fortalecer la responsabilidad corporativa en las EPE de la Corporación.

Aunque FONAFE no ha establecido exigencias relacionadas directamente con los Mecanismos de Información en el SISMAD, sí fomenta activamente la adopción de prácticas que aseguren una comunicación abierta y efectiva. Este enfoque hacia la transparencia y el acceso a la información no solo se alinea con las mejores prácticas de gobernanza corporativa, sino que también refleja un compromiso con la responsabilidad y la rendición de cuentas ante los stakeholders. La promoción de mecanismos de información robustos y accesibles es crucial para mantener informados a los accionistas, trabajadores, clientes y al público en general sobre las actividades y decisiones importantes de las EPE, asegurando así un diálogo continuo y constructivo entre la empresa y sus diversas audiencias.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

El año 2023 se cumplió el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Elevando los Estándares Contables para una Mayor Transparencia en las EPE

(Principio 31: Estándares contables de la información financiera)



Este principio se centra en la preparación de información financiera siguiendo los estándares contables más exigentes posibles. La presentación de esta información no solo debe ser precisa y completa, sino que también debe revelar las principales dificultades, contingencias, operaciones no regulares y los riesgos financieros y no financieros más significativos que enfrenta la EPE.

La política contable de la EPE, aprobada por el Directorio, juega un papel crucial en este proceso. Debe ser difundida y explicada claramente para asegurar su aplicación uniforme y consistente a lo largo del tiempo. Especialmente importante es la divulgación de todas las transacciones con otras EPE o entidades del Estado, siempre y cuando esto no perjudique el interés social. Además, es vital que la información contable separe las actividades directamente vinculadas a los objetivos de la EPE de aquellas llevadas a cabo por encargo o delegación del Estado.

Actualmente, las EPE en Perú preparan sus estados financieros de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el país, es decir, las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), oficializadas por el Consejo Normativo de Contabilidad. FONAFE, dentro de este marco, puede establecer políticas contables necesarias para la preparación y presentación de los estados financieros de las EPE, con el objetivo de facilitar la consolidación de estos estados financieros.

La fiabilidad de la información financiera es clave para permitir a los accionistas y otros stakeholders monitorear la gestión de la empresa. Este principio resalta que los estándares contables elegidos no deben ser solo adecuados, sino que deben aspirar a ser los más exigentes posibles, reflejando el compromiso con las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Un aspecto fundamental de este principio es la claridad en la información financiera, especialmente en casos donde una EPE lleva a cabo tanto objetivos comerciales como sociales. Además, la consolidación de los estados financieros de las EPE que forman parte de un grupo económico es un área donde este principio cobra especial importancia.

La difusión y explicación de los estándares contables aplicados, así como su aplicación uniforme y consistente en el tiempo, son componentes clave para la comprensión y previsibilidad de la información financiera. La determinación de estos estándares corresponde a la Junta General de Accionistas, propuesta por el Directorio, en línea con el principio de transparencia.

Este enfoque en los estándares contables es coherente con los Lineamientos de Gobierno Corporativo de la OECD para Empresas Públicas, que establecen que las empresas públicas deben ser tan transparentes como las empresas listadas en bolsa y elaborar sus informes de acuerdo con las mejores prácticas contables y estándares de auditoría.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMADE (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito, entre otros:

- Definan su política contable la cual debe estar debidamente aprobada y difundida. Esta política debe contemplar estándares contables internacionales.
- Organicen y presenten, la información contable, separando las actividades vinculadas directamente a los objetivos de la Empresa, de aquellas que mantiene o administra por encargo o delegación del Estado.
- Hacen de conocimiento de sus Directorios, al menos, semestralmente, la información financiera para su revisión.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

El año 2023 se cumplió el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Auditoría para el fortalecimiento de la Gobernanza Corporativa

(Principio 32: Políticas sobre auditorías)



Este Principio destaca la importancia de establecer políticas sólidas de auditoría interna y externa en las EPE. Se reconoce que, más allá de las disposiciones de las entidades competentes, es esencial que la JGA de cada EPE establezca y haga cumplir dichas políticas. La auditoría de la información financiera debe adherirse a los estándares internacionales más exigentes, igualando o superando los niveles de rigor de una empresa inscrita en la SMV.

La recomendación de que el Directorio conforme un Comité de Auditoría que sesione al menos cuatro veces al año es un paso proactivo hacia una mayor supervisión y transparencia. Este comité, que debe operar con transparencia, lealtad e independencia, tiene la tarea de formular propuestas de política de auditoría y realizar un seguimiento regular de su aplicación. El Reglamento Interno del Comité, aprobado por el Directorio, debe establecer claramente sus objetivos, funciones y responsabilidades.

### Auditoría Interna

La auditoría interna juega un papel fundamental en el fortalecimiento del sistema de control interno de la EPE. El auditor interno, que debe actuar con total independencia y sin conflictos de interés, es responsable de observar los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se aplican al Directorio y la Gerencia. Entre sus funciones está la vigilancia de cualquier comportamiento inadecuado dentro de la EPE, así como informar regularmente al Directorio o al Comité de Auditoría sobre los asuntos críticos de control interno.

Es importante clarificar que la Auditoría Gubernamental, ejercida por los Órganos de Control Institucional, no debe confundirse con la Auditoría Interna, ya que cada una tiene un enfoque y objetivos distintos. Mientras la Auditoría Gubernamental se enfoca en el cumplimiento de

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767



normativas y procedimientos establecidos por el gobierno, la Auditoría Interna se centra en la evaluación y mejora de los procesos internos de la empresa para garantizar la eficiencia y efectividad operativa.

Actualmente, solo cuatro empresas de la Corporación, específicamente en el sector financiero, cuentan con Auditores Internos. Esta situación representa una gran oportunidad de expansión y fortalecimiento de la función de auditoría interna en las demás EPEs. Cabe destacar que, además de este principio, existen otros marcos normativos relevantes como el Sistema de Control Interno, el Modelo de Prevención, la Política de Integridad y la Lucha Contra la Corrupción, que también resaltan la importancia de contar con Auditores Internos en las EPEs.

### **Auditoría Externa**

En cuanto a la auditoría externa, se establece que debe ser al menos anual y realizada por firmas independientes que se adhieran a estándares internacionales. La designación de los auditores externos debe ser por periodos definidos, con renovaciones regulares para mantener la independencia y objetividad. Estos auditores deben informar regularmente sobre los servicios prestados a la EPE y la relevancia de estos ingresos en su totalidad.

La realización de auditorías externas independientes es una recomendación clave, incluso en presencia de procedimientos estatales específicos de control. Estas auditorías deben llevarse a cabo bajo estándares internacionales, reforzando la transparencia y la rendición de cuentas.

Las EPE deben cumplir con todas las normas aplicables y estar bajo la supervisión de entidades como la Contraloría General de la República, pero también deben asumir iniciativas propias de mejora.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMADE (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito, entre otros:

- Aprueben y difundan la política de auditoría interna y externa basada en estándares internacionales.
- Desarrollen, a través del área de auditoría interna, por lo menos anualmente, su plan de auditoría y seleccionen procesos o áreas a ser auditados basados en un enfoque de riesgos.
- Cuenten con Comités Especiales de Auditoría y que estos sesionen por lo menos 3 veces al año, para que formulen propuestas a la política de auditoría, revisen los informes de auditoría y/o realicen el seguimiento de su aplicación.
- Informen a la JGA sobre la designación del auditor externo.
- Revelen todos los servicios que presta la firma encargada de realizar la auditoría externa, así como el porcentaje de facturación que dichos servicios representan respecto al total de servicios prestados a la Empresa por la firma auditora.
- Se reúnan con la firma auditora, por intermedio de sus Comités Especiales de Auditoría y/o Directorio, al menos 1 vez al año.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

El año 2023 se cumplió el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Develando la Estructura de Propiedad y Administración

(Principio 33: Estructura de propiedad y de administración de la EPE)



Este Principio se centra en la necesidad de revelar y mantener actualizada la información sobre la estructura de propiedad y de administración de las Empresas de Propiedad del Estado. Su importancia radica principalmente en contextos donde existe una pluralidad de accionistas, ya que proporciona una visión clara y transparente de quién controla y gestiona estas entidades.

Según este principio, las EPE deben divulgar su estructura accionaria a través de mecanismos de información efectivos. Esto incluye la relación de los principales accionistas y cualquier variación significativa en la participación accionaria del Estado u otros accionistas relevantes. La divulgación de esta información permite a los accionistas y otros stakeholders comprender mejor la distribución del poder y la influencia dentro de la EPE, así como su impacto en los flujos de caja y los derechos de voto. Este nivel de transparencia es coherente con los Lineamientos de Gobierno Corporativo de la OECD para Empresas Públicas, que subrayan la importancia de una clara comprensión de la estructura accionaria en las empresas públicas.

Además, el Principio bajo análisis, exige que se divulgue la estructura organizativa interna de la EPE, incluyendo los nombres de los directores, principales funcionarios y de ser el caso asesores. La finalidad de este estándar es doble. Por un lado, permite a los accionistas y demás interesados supervisar la idoneidad de estas personas clave, asegurando que estén cualificados y comprometidos con los objetivos de la EPE. Por otro lado, ayuda a limitar la interferencia política y a disminuir las posibilidades de corrupción, al hacer más transparente y accesible la información sobre quiénes están en posiciones de toma de decisiones y asesoramiento.

Mantener esta información actualizada y accesible, preferentemente a través del portal web de la EPE, es un componente crucial de este principio. Asegura que la información relevante esté

disponible para todos los stakeholders de manera oportuna, lo cual es esencial para la transparencia operativa y la confianza pública en la gestión de las EPE.

En concordancia con lo expuesto en el presente artículo, FONAFE, a través del SISMAAD (Sistema de Medición del Nivel de Madurez) valora y promueve que las empresas bajo su ámbito, entre otros:

- Revelen y mantengan actualizada, a través de todos sus canales de información, su estructura accionaria y su estructura organizativa interna incluyendo la relación de sus principales accionistas, nombres de su plana gerencial y asesores.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**

El año 2023 se cumplió el décimo aniversario desde la introducción del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE (marzo de 2013), un hito que refleja el esfuerzo constante por promover la transparencia y la eficiencia. En reconocimiento a esta década, presentaremos un artículo por cada uno de los 34 Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo, que explorarán los diversos aspectos y la influencia del Código en las prácticas de gobernanza corporativa de las empresas de la Corporación.

## Artículo: Transparencia y Rendición de Cuentas a través de los Agentes Externos de Información

(Principio 34: Participación de agentes externos de información)



Este principio insta a los Directorios a aprobar políticas para la contratación de servicios de asesoría especializada, enfocándose en la evaluación de diferentes aspectos del desempeño de las EPE. La inclusión de agentes externos como universidades, ONGs, analistas y la prensa, no solo aporta una perspectiva diferente y valiosa, sino que también fortalece la transparencia y la rendición de cuentas de las EPE.

### Importancia de la Transparencia Bidireccional

La transparencia ha sido un concepto tradicionalmente interpretado como un flujo de información de las EPE hacia sus stakeholders. Sin embargo, este Principio resalta la necesidad de reconocer la transparencia en dos sentidos: tanto de la EPE hacia el exterior como del exterior hacia la EPE. En este último enfoque, los agentes externos desempeñan un papel crucial al proporcionar opiniones y cuestionamientos acerca del desempeño y la gestión de las EPE.

### Ciudadanos como Accionistas de las EPEs

En el caso de las EPE, los "accionistas" son, en última instancia, todos los ciudadanos. Sin embargo, los ciudadanos individualmente no suelen tener los incentivos o recursos necesarios para monitorear de manera efectiva la gestión de estas entidades. Aquí es donde la intervención de agentes externos se vuelve fundamental. Estos agentes, actuando en representación de los ciudadanos, pueden ofrecer una supervisión más objetiva y rigurosa de las EPE.

### La Experiencia Internacional en la Participación de Agentes Externos

Un ejemplo destacado de la participación de agentes externos en la supervisión de empresas públicas se encuentra en Suecia. Aquí, algunas empresas públicas organizan eventos como "capital market days", donde analistas financieros externos y periodistas tienen la oportunidad de interrogar

[www.tbyasociados.com.pe](http://www.tbyasociados.com.pe)

Edificio Schreiber Business Center - Ca. Germán Schreiber 276 San Isidro  
Central telefónica: (01) 480-1359 / 994-951354 / 932-517767

a la administración sobre el cumplimiento de objetivos, estrategias y otros aspectos relevantes. Esta práctica no solo promueve la transparencia, sino que también permite un escrutinio directo de la gestión de las empresas públicas.

#### **Contratación de Servicios de Asesoría Especializada**

De acuerdo con este Principio, es recomendable que los Directorios de las EPE contraten servicios de asesoría especializada. Estos servicios deben enfocarse en proporcionar un análisis que incluya comparaciones con otras EPE del mismo sector económico, utilizando parámetros como la clasificación de riesgo. Esta práctica asegura que las EPE no solo sean evaluadas en un vacío, sino en el contexto de un mercado más amplio y comparativo.

#### **Funciones y Beneficios de los Agentes Externos**

Los agentes externos pueden evaluar una variedad de aspectos, desde financieros y económicos hasta aquellos relacionados con el gobierno corporativo, riesgos, aspectos ambientales y sociales, y estrategias. La contratación de estos expertos externos permite a las EPE recibir una evaluación objetiva y detallada que puede ser utilizada para mejorar su gestión y estrategias.

#### **Medición y Evaluación bajo Estándares Comparables**

Es importante que la medición o evaluación realizada por estos agentes externos se lleve a cabo bajo estándares que permitan la comparabilidad. Esto significa que las evaluaciones deben ser realizadas utilizando criterios y calificaciones previamente definidos, lo que a su vez facilita a las EPE compararse con entidades similares o diferentes en tamaño y objeto social.

**Equipo Técnico de BGC de TB & Asociados**