



UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
CAMPUS FERNANDO MAY
DIRECCIÓN DE GRADUADOS
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“NORMATIVA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE. ANÁLISIS,
COMPARATIVAS Y PROPUESTAS EN BASE A EXPERIENCIAS
INTERNACIONALES”**

Profesor Guía: Alex Medina Giacomozzi
Profesor Co-Guía: Omar Acuña Moraga
Alumno: Sixto Valdés Elizalde

**CHILLÁN, CAMPUS FERNANDO MAY
JULIO, 2015.**

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	7
Tablas	7
Gráficos	9
INTRODUCCIÓN	11
IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
Antecedentes Generales de la Investigación.....	12
Estado del Arte	12
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Alcances y Limitaciones.....	15
Alcances	15
Limitaciones.....	16
I. CAPÍTULO	17
MARCO TEÓRICO.....	17
I.1. Gobiernos Corporativos.	17
I.2. Gobiernos Corporativos en el Mundo (Leyes, Normas y Reportes)	18
I.4. La Normativa de Gobiernos Corporativos de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile. Norma N° 385.....	29
II. CAPÍTULO	32
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	32
II.1. Selección de Norma y reportes de gobiernos corporativos	32
II.2. Población	33
II.3. Muestra	33

II.4.	Principales instrumentos de trabajo y análisis.....	33
II.5.	Análisis de las normativas.....	34
II.6.	Justificación de la Selección	34
III.	CAPITULO.....	36
	EXPLORACIÓN Y REVISIÓN DE PRÁCTICAS Y DISEÑO DE NORMAS SELECCIONADAS.....	36
III.1.	Código de Mejores Prácticas Corporativas - México	36
III.2.	Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas - Perú 41	
III.3.	Norma de Carácter General N°385 – Chile.....	44
III.4.	Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE.....	50
IV.	CAPITULO.....	55
	COMPARATIVA NORMATIVAS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS. OCDE-CHILE-PERÚ-MEXICO	55
IV.1.	Contexto del análisis.....	55
IV.2.	Comparativa general de los códigos seleccionados.	55
IV.2.1.	Con respecto al n° de consultas	56
IV.3.	Comparativa específica de los códigos o normas.....	59
IV.3.1.	Metodología del análisis	59
IV.3.2.	Cuadro de orden de prioridad de variables	62
IV.3.3.	Parámetros para desarrollo de comparativas.....	64
IV.3.4.	Definición de variables	64
IV.3.4.1.	Administración.....	64
IV.3.4.2.	Directorio.....	64
IV.3.4.3.	Comités.....	64

IV.3.4.4.	Suplentes	65
IV.3.4.5.	Reemplazos	65
IV.3.4.6.	Reuniones	65
IV.3.4.7.	Propiedad.....	65
IV.3.4.8.	Control.....	65
IV.3.4.9.	Independencia.....	65
IV.3.4.10.	Arbitraje.....	66
IV.3.4.11.	Asesorías	66
IV.3.4.12.	Auditor externo.....	66
IV.3.4.13.	Auditor interno.....	66
IV.3.4.14.	Contratación.....	66
IV.3.4.15.	Compensación	66
IV.3.4.16.	Capacitación	66
IV.3.4.17.	Inducción.....	67
IV.3.4.18.	Comunicación	67
IV.3.4.19.	Confidencialidad.....	67
IV.3.4.20.	Diversidad	67
IV.3.4.21.	RSE.....	67
IV.3.4.22.	Ética	67
IV.3.4.23.	Dividendos	68
IV.3.4.24.	Financiero	68
IV.3.4.25.	Gestión.....	68
IV.3.4.26.	Planeación	68
IV.3.4.27.	Operativo.....	68
IV.3.4.28.	Transparencia	68

IV.3.4.29.	Votación	68
IV.3.4.30.	Información	69
IV.3.4.31.	Leyes	69
IV.3.4.32.	Mejoramiento continuo	69
IV.3.4.33.	Mercado	69
IV.3.4.34.	Normativo.....	69
IV.3.4.35.	Evaluación.....	69
IV.3.4.36.	Control interno.....	70
IV.3.4.37.	Evaluación de terceros.....	70
IV.3.4.38.	Supervisión	70
IV.3.4.39.	Gestión de Riesgo.....	70
IV.3.5.	Normativas y Códigos en base a homologación de variables (función) 71	
IV.3.5.1.	Perú	71
IV.3.5.2.	México.....	77
IV.3.5.3.	Chile	81
IV.3.5.4.	OCDE.....	83
IV.3.6.	Comparación de las variables designadas en códigos.....	86
IV.3.7.	Variables más consultadas.....	88
IV.3.8.	Variables con presencia en solo un instrumento	90
IV.3.9.	Comparativa de los códigos con respecto a la OCDE.....	92
IV.3.10.	Comparativa de variables entre códigos	95
IV.3.11.	Comparativa de 8 variables con mayores consultas.	98
IV.3.11.1.	Información	99
IV.3.11.2.	Votación	99

IV.3.11.3. Gestión de riesgo	100
IV.3.11.4. Propiedad.....	101
IV.3.11.5. Ética	102
IV.3.11.6. RSE.....	103
IV.3.11.7. Auditor Externo	104
IV.3.11.8. Independencia.....	105
V. CAPITULO	107
PROPUESTA PARA LA NORMA CHILENA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS	107
V.1. Argumento y fundamentación del instrumento	107
V.2. Presentación de instrumento	110
V.2.1. Instrumento de aplicación.	111
V.2.2. Herramienta de evaluación de respuestas.....	122
VI. CAPITULO.....	131
CONCLUSIÓN	131
BIBLIOGRAFIA	135
ANEXOS	139
Anexo nº1: Norma Nº 385.....	139
Anexo Nº2 – Código de Mejores Prácticas Corporativas – México	161
Anexo Nº 3 - Instrumento (Cuestionario) Entregado A Las Empresas Para Aplicar Código De Mejores Prácticas Corporativas – México	176
Anexo Nº 4 - Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas	197
Anexo Nº 5 – Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE 2004	246

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1 - Cuadro Resumen Código México (elaboración propia).....	37
Tabla 2 Consultas realizadas por principio- código México (elaboración propia)..	38
Tabla 3 % de consultas realizadas por ítem (elaboración propia).....	40
Tabla 4 – Cuadro resumen código de gobiernos corporativos – Perú (elaboración propia).....	43
Tabla 5 – N° de consultas generales y en detalle por pilar en código peruano (elaboración propia)	43
Tabla 6 – N° de consultas por ítem y por pregunta en norma chilena (elaboración propia).....	45
Tabla 7 - N° de consultas generales y en detalle norma n°385 (elaboración propia)	46
Tabla 8 – Cuadro resumen completo Norma N° 385 de la SVS Chile (elaboración propia).....	49
Tabla 9 – cuadro general de número de consultas por ítem y pregunta OCDE 2004 (elaboración propia)	51
Tabla 10 - % de consultas generales y en detalle OCDE 2004 (elaboración propia)	52
Tabla 11 – Cuadro resumen completo Principios GC OCDE 2004 (elaboración propia).....	54
Tabla 12- Cuadro de posibles preguntas múltiples en norma n° 385 (elaboración propia).....	59
Tabla 13 – Enfoques de funcionalidad de una consulta (elaboración propia)	62
Tabla 14 – cuadro de orden de prioridad de enfoques en consultas (elaboración propia).....	64
Tabla 15 – Cuadro de estandarización de variables según función (elaboración propia).....	71
Tabla 16 – Cuadro código peruano – depuración de información y asignación de	

variables (elaboración propia)	75
Tabla 17 – cuadro n° de consultas y porcentajes de variables presentes en código peruano (elaboración propia)	76
Tabla 18 - Cuadro código mexicano – depuración de información y asignación de variables (elaboración propia)	78
Tabla 19 - cuadro n° de consultas y porcentajes de variables presentes en código mexicano (elaboración propia)	79
Tabla 20 - Cuadro norma n°385 – depuración de información y asignación de variables (elaboración propia)	82
Tabla 21 - cuadro n° de consultas y porcentajes de variables presentes en la norma n°385 (elaboración propia)	82
Tabla 22 - Cuadro principios de GC OCDE 2004 depuración de información y asignación de variables (elaboración propia)	85
Tabla 23 – cuadro n° de consultas y porcentajes de variables presentes en los principios de la OCDE 2004 (elaboración propia)	85
Tabla 24 – Tabla general de variables y su número de consultas por código (elaboración propia)	88
Tabla 25 – Cuadro con variables más consultadas en códigos en estudio (elaboración propia)	88
Tabla 26 – variables con presencia en solo una normativa o código (elaboración propia)	92
Tabla 27 – Comparativa de las 8 variables con mayor consultas (elaboración propia)	98

Gráficos

Gráfico 1 % De Consultas Por Principios - Código Mexicano (elaboración propia)	39
Gráfico 2 % de consultas por ítem y por detalle código Mexicano (elaboración propia)	41
Gráfico 3 - % de consultas por ítem y por detalle código peruano (elaboración propia)	44
Gráfico 4 - % de consultas generales y en detalle norma n°385 (elaboración propia)	46
Gráfico 5 - % de consultas generales y en detalle OCDE 2004 (elaboración propia)	52
Gráfico 6 – comparativa n° de consultas por norma o código (elaboración propia)	56
Gráfico 7 - porcentajes de variables presentes en código peruano (elaboración propia)	76
Gráfico 8 - porcentajes de variables presentes en código mexicano (elaboración propia)	80
Gráfico 9 - porcentajes de variables presentes en la norma n°385 (elaboración propia)	83
Gráfico 10 - porcentajes de variables presentes en los principios de la OCDE 2004 (elaboración propia)	86
Gráfico 11 – variables más consultadas en códigos en estudio (elaboración propia)	89
Gráfico 12 – comparativa de variables con respecto a la OCDE 2004 en términos relativos (%)	93
Gráfico 13 – comparativa de variables con respecto a la OCDE 2004 en términos específicos (n° de consultas)	94
Gráfico 14 – comparativa de variables entre códigos en términos relativos (%) (Elaboración propia)	96
Gráfico 15 – comparativa de variables entre códigos en términos específicos (n°	

de consultas) (elaboración propia)	98
Gráfico 16 – comparativa variable información (elaboración propia).....	99
Gráfico 17 – comparativa variable votación (elaboración propia).....	100
Gráfico 18 – comparativa variable gestión de riesgo (elaboración propia).....	101
Gráfico 19 – comparativa variable propiedad (elaboración propia)	102
Gráfico 20 – Comparativa variable ética (elaboración propia).....	103
Gráfico 21 – comparativa variable RSE (elaboración propia).....	104
Gráfico 22 – comparativa variable auditor externo (elaboración propia)	105
Gráfico 23 – comparativa variable independencia (elaboración propia).....	106

INTRODUCCIÓN

Las normativas y leyes son solo una parte para resguardar el interés común en una sociedad. Estas nacen cuando el medio por sí solo no logra autorregularse, por lo cual, el conjunto decide normar y de esta forma generar mayor bienestar. La dinámica de las empresas es compleja, y por lo tanto, no basta con solo tener leyes para que se genere este motor virtuoso, si no que requiere incentivos, ejemplos, motivación, para que las compañías puedan dar el empuje necesario y se produzca riqueza y valor.

Este empuje lo produce el mercado y sus grupos de interés, quienes buscan que la compañía genere riqueza, por lo tanto, será imprescindible que las leyes y normas tengan la capacidad de fomentarlo.

Se comienza así, para comprender lo relevante que es el tema de esta investigación, refiriéndose a la normativa que aborda a los gobiernos corporativos en nuestro país. El avanzar a que cada vez existan mejores prácticas en este tema, incide directamente a un mayor bienestar, y ahí radica la importancia de revisar, analizar y estudiar la actual normativa en relación a la experiencia que se obtuvo con la derogada norma n° 341 y normativas internacionales que poseen mayor tiempo en el mercado y por lo tanto, han sufrido ya varias modificaciones y ajustes para su mejora.

En base a esto, se hará un recorrido en los conceptos básicos de gobiernos corporativos, adentrándonos un poco más en algunas experiencias internacionales, para ya profundizar directamente en las normativas elegidas para la investigación, estudiando sus prácticas, realizando comparativas y llevándolas a contraponerlas con la chilena, para de esta forma ir dilucidando propuestas.

Un rol importante lo tendrá el estudio realizado por Acuña, O. & Valdés, S. (Acuña & Valdés, 2014), donde ya se presentaron algunas observaciones a la antigua normativa chilena (norma n° 341), y que serán revisadas también en la nueva norma n° 385.

IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes Generales de la Investigación

Estado del Arte

¿Cuándo se hace necesaria una ley, norma o reglamento? Aunque la respuesta pareciera obvia, es obligatorio comenzar por esta pregunta. Nuestro actuar tiene repercusiones en el medio y entre mayor es nuestra influencia en él, mayores pueden ser las consecuencias. De esta forma será de interés común establecer parámetros que permitan disminuir o eliminar definitivamente los impactos negativos y así proteger dicho interés. Por lo tanto, si la norma que es creada con este fin no tiene el efecto esperado, necesariamente, requiere ser revisada para modificarla, mejorarla y permitir que ésta alcance el fin para la que es desarrollada. Un ejemplo de lo anterior es la normativa de gobiernos corporativos en Chile, de la Superintendencia de Valores y Seguros, en adelante SVS. La normativa ha sido creada con el fin de que las sociedades anónimas abiertas puedan reportar voluntariamente las prácticas que desarrollan en gobiernos corporativos. En primera instancia se genera la norma N°341, la cual es publicada a fines del año 2012, y las primeras empresas en reportar lo hacen en marzo de 2013. Son reportes anuales, y solo en el primer año de ejecución se usaron reportes semestrales.

La necesidad de establecer si contamos o no con una normativa pertinente al actual desarrollo de las compañías es fundamental. Hoy no solo se trata de lo que el accionista pueda perder por una empresa mal gestionada con malas prácticas, sino que además el Estado se ve afectado fuertemente en la economía, áreas como el mercado laboral, la pérdida de fuerza en los mercados bursátiles y financieros, hacen perder credibilidad, y son síntomas que influyen también a perder inversión extranjera, induciendo un efecto negativo a la sociedad, por lo que ya no solo se trata de la pérdida de inversión del accionista, sino que es un interés, al menos nacional.

Por otro lado, muchas de las compañías tienen como importantes accionistas a las administradoras de fondos de pensiones (AFP), por consiguiente indirectamente, terminan siendo afectados quienes cotizan en ella. Es así como también se puede visualizar, que las buenas prácticas de gobiernos corporativos dejaron de ser hacer mucho, un área solo del interés del accionista, y que el Estado debe hacerse cargo de incentivar y generar los mecanismos para que estas buenas prácticas se den.

La disyuntiva es entonces, si es tan relevante este tema para el conjunto, ¿quién verifica que las prácticas mencionadas en la norma se apliquen? Pregunta elemental que hoy en Chile posee una respuesta inesperada, porque claro, no se verifica más que por la misma empresa que la emite. Esto puede ser contrarrestado al mencionar que en las compañías el primer interesado en que esto funcione son los accionistas, por lo cual ellos tienen la facultad, con su directorio, de crear alguna comisión o comité que pueda auditar el correcto funcionamiento y veracidad, pero la realidad es que en Chile, las compañías son controladas por los accionistas mayoritarios, quienes son muy pocos en nuestro país (Arce, 2013), y dentro de su directorio participan muchas veces familiares, como es en el caso de Cencosud (Cencosud, 2015) y el Banco de Chile (Banco de Chile, 2015).

Lo que se vive con la empresa SQM entra a indicarnos que algo se debe hacer con la normativa, dado que por ejemplo, desde que nació la norma n°341 en el año 2012, SQM ha obtenido el primer lugar del ranking como mejor empresa en la aplicación de ésta (El Mostrador, 2014) , y la información que ha salido a la luz en marzo de 2015 (24 Horas, 2015) ha puesto en duda aquello.

Ya se conocían antecedentes del problema en la norma 341 (Acuña & Valdés, 2014), donde se hace referencia a las posibles dificultades que existen para saber fehacientemente la veracidad de las buenas prácticas que las compañías mencionan. Además, otro antecedente relevante sugiere establecer un nuevo parámetro para medir el ranking de empresas, dado que en la investigación

mencionada tuvo diferencias con la expuesta por la SVS, donde la memoria ubica a SQM no en primer lugar, si no en séptimo (dentro de las compañías del IPSA), y haciendo referencia a que era muy difícil generar un ranking con la norma, debido al peso relativo que poseía cada práctica y que esta no hace diferencia en aquello. Las prácticas de SQM, han puesto en una situación compleja a la compañía, no solo perdió un 12,46% en su valor bursátil el 18 de Marzo (Baeza, 2015), lo que provocó que la Bolsa de Santiago congelara a SQM aquel día, si no que ha perdido credibilidad en el mercado, en los inversores, y se ha dado a conocer hechos que hacen cuestionar la correcta aplicación de la norma 341, y que podrían traer consigo que la nueva normativa de GC también lo tuviese. Esto referente a las auditorías externas y control por parte del directorio. Los propios accionistas extranjeros de SQM han tenido que tomar medidas para proteger su inversión, han debido remover personas del directorio, y el controlador máximo ha debido retirarse de la presidencia. La pérdida de valor de la compañía provoca también pérdida en las AFP que poseen inversiones en ella, y esto se suma al ya conocido caso cascadas (Pulso, 2014), por lo que se hace imperante revisar más profundamente la normativa.

Revisar la normativa chilena de GC no solo en el ámbito de saber si es necesario agregar nuevas prácticas, o establecer otro mecanismo de medición en la aplicación de estas, sino que además, conocer otras realidades de sociedades en donde han trabajado o desarrollado el área, y visualizar si estas servirían para mejorar la normativa. Por lo demás, y es el caso de esta investigación, será preponderante también involucrar prácticas que hoy no se mencionan directamente, pero que influyen en el valor de la compañía en el largo plazo, y que también son parte de los principios que las buenas prácticas de Gobiernos Corporativos, en adelante GC, nos referimos a los stakeholders y prácticas de RSE, donde por ejemplo, el 15 de diciembre pudimos ver como la compañía Wal-Mart reconoció que ha perdido valor por una huelga de trabajadores indefinida (Diario Financiero, 2014), lo que nos hace cuestionar además, sobre qué tanta importancia ha tomado la normativa existente sobre GC a temas relacionados con

la RSE, por lo tanto también será imperante conocer algunas normas referentes específicamente a la RSE y deslumbrar la posibilidad de incorporar algunas de estas prácticas y metodología en posibles modificaciones a la normativa de gobiernos corporativos.

Claramente es algo que no puede ser dejado de lado si se desea avanzar a una herramienta que sirva al mercado y a la economía, a establecer ambientes más sólidos, seguros y que permitan el mejor desarrollo social.

Objetivos

Objetivo General

- Proponer instrumento con mejoras a la normativa de GC en Chile, en base a la experiencia nacional e internacional, que generen mayor información, control y seguridad al mercado.

Objetivos Específicos

- Conocer normas y reportes de países en relación a gobiernos corporativos
- Examinar prácticas de gobiernos corporativos de normativas internacionales
- Identificar prácticas comunes entre normativas internacionales y chilena
- Distinguir prácticas que puedan ser utilizadas para el caso chileno
- Comparar normas internacionales con la chilena
- Sugerir incorporación de nuevas prácticas a la normativa chilena de GC o la modificación de estas

Alcances y Limitaciones

Alcances

La presente investigación se realiza con el análisis y estudio de normativas internacionales que llevan más de una década en el mundo, y las críticas y observaciones que se generaron en la norma n° 341 y que fueron reflejadas en la memoria de Acuña, O. & Valdés, S. (Acuña & Valdés, 2014).

Limitaciones

La limitante más importante de la investigación, corresponde a no poseer la aplicación en empresas, de la nueva normativa chilena de gobiernos corporativos (norma nº385), lo cual permitiría poder realizar reflexiones y análisis con datos generados por la norma actual. No obstante, la aplicación de la norma N° 341 en años anteriores, y el estudio de 2 normativas internacionales permitirán dilucidar propuestas o mejoras a la normativa que acaba de ser promulgada.

I. CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO

I.1. Gobiernos Corporativos.

En términos muy simples, gobiernos corporativos es la capacidad que tienen las organizaciones para administrar su empresa. Esta capacidad debe tomar en cuenta los distintos intereses y actores involucrados en la organización, pensando en sus dueños, socios o accionistas, a quienes la dirigirán (directores), y quienes la gestionarán (plana administrativa). Esta relación entre los entes, provocan que esta “capacidad” que debe tener la organización, sea muy bien estudiada, y requiera herramientas para poder lograr tener un buen gobierno.

Cada vez las organizaciones se van volviendo más grandes y por ende, más complejas, lo que provoca que el estudio de los gobiernos corporativos este en constante dinamismo modificándose y evolucionando.

Un buen gobierno corporativo estará dado a través de sus prácticas, y como estas van generando un creciente aumento en el valor de la organización, por el contrario de lo que podría ocurrir si la empresa incurre en malas prácticas. Mencionaremos algunas definiciones conceptuales de gobiernos corporativos, ya tratados en la memoria de Acuña, O. & Valdés, S. (Acuña & Valdés, 2014).

Una de las definiciones de GC la podemos encontrar en el diccionario de la lengua española de la Real Academia (RAE), que define Gobierno como “acción y el efecto de mandar con autoridad o regir algo”; “dirigir un país o una colectividad política” (RAE, 2012), mientras que precisa Corporativo como “perteneciente o relativo a una corporación, éstas, Organizaciones compuestas por personas que, como miembros de ella, la Gobiernan” (RAE, 2012).

Otra definición muy utilizada para GC es la que nos entrega el informe Cadbury: “El Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. La Junta Directiva es responsable del Gobierno de su Compañía. El

rol de los accionistas en el Gobierno es el de nombrar a los Directores y a los Auditores; y el de cerciorarse de que haya una estructura de Gobierno adecuada. Las responsabilidades de la “Junta” incluyen el establecer los objetivos estratégicos de la Organización, proveer del liderazgo necesario para ponerlos en efecto, supervisar la administración del negocio y reportar a los accionistas de su administración. Las acciones de la Junta están sujetas a las leyes, regulaciones y a los accionistas en juntas generales” (Cadbury, 1992).

Un concepto más estratégico es el que entrega la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la que hace especial connotación con los medios internos por los cuales las empresas son dirigidas y controladas; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la empresa, tal como el Directorio, administración, accionistas y otros stakeholders; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas Corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar el desempeño/rentabilidad. (OCDE, 2004).

De esa forma, un GC puede entenderse como la forma de organización que poseen las empresas, para dar respuesta a las necesidades e intereses de los distintos agentes que la componen, entre ellas los dueños o accionistas, quienes la dirigen o directores, y quienes la gestionan o plana administrativa, de esta forma, los parámetros y regulaciones que establecen entre ellos, darán pie a la forma de gobernar su corporación.

I.2. Gobiernos Corporativos en el Mundo (Leyes, Normas y Reportes)

Las buenas prácticas de los gobiernos corporativos se vuelven cada día más importante y fundamental. La globalización de los mercados y la creciente concentración de los sectores industriales, requieren que se profundicen mucho más estas prácticas, para garantizar a los inversores y mercado, estabilidad y seguridad. Por lo tanto, no basta que en un país exista un trabajo más

desarrollado en gobiernos corporativos que en otros, dado que la interacción y las repercusiones que hoy existen entre las empresas es cada vez más alta, y cualquier anomalía, puede provocar efectos en cadena.

Este punto es muy importante, dado que grafica claramente lo ocurrido en nuestro país en relación a los gobiernos corporativos. Chile, para ingresar a pertenecer a la OCDE, tuvo que tomar en cuenta este tema, y trabajar para garantizar que en nuestro país se está ocupando para propulsar buenas practicas, y por tal razón, se modificaron algunas leyes como la Ley 20.382 sobre gobiernos corporativos, y por parte de la SVS se promulgo la norma de carácter general 341, dando pie a que nuestro país cumpliera con ciertos estándares y que colaborará para ingresar a la OCDE.

Comentamos esto, para también graficar lo que ha ido ocurriendo a nivel mundial, donde cada año, los países van ocupándose más de este tema.

Una partida, que generó un punto de inflexión fue lo ocurrido en Reino Unido a comienzos de la década del 90, con el informe “Cadbury” (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992), en donde se sientan las bases para empezar a comprender la importancia de solicitar a las compañías practicas mínimas que garantizaran al mercado mayor seguridad.

Desde entonces, varias naciones han ido desarrollando formas de fomentar las buenas prácticas de gobiernos corporativos, siguiendo lineamientos de la misma OCDE principalmente, y aprendiendo de las experiencias de un país y otro. En esta búsqueda de experiencias, la SVS en Chile, generó un documento llamado “Informe Final Fortalecimiento de Estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas” (Superintendencia de Valores y Seguros, 2015) que da cuenta de las principales naciones que han ido evolucionando en este tema, las cuales se comentarán en la siguientes líneas, para dar un contexto general de esta investigación, encontrándonos con: Alemania, Holanda y Reino Unido en Europa, México, Perú y Brasil en Latinoamérica y con Australia en Oceanía.

En Alemania se encuentra el “Deutscher Corporate Governance Kodex”

(Deutscher Corporate Governance Kodex, 2015), el cual, tal como ocurre en Chile y en otras naciones, solicita a las sociedades anónimas con ciertas características informar al mercado sobre sus prácticas, en el formato “si no cumple, explique”, que es el que utilizan todas las naciones al momento de reportar las prácticas de gobiernos corporativos.

El código se estructura en base a 3 elementos (disposiciones legales en la administración y supervisión, recomendaciones y sugerencias obtenidas de experiencias internacionales y por último, sugerencias, pero a partir de las experiencias que han tenido a nivel local). Está compuesto por 6 secciones:

- Accionistas y junta de accionistas: derechos de los accionistas, información y votación.
- Cooperación entre la junta directiva y supervisores: trabajo conjunto, reportes, flujos de información.
- Junta directiva: avoca a las tareas y responsabilidades, composición, remuneración y conflictos de interés.
- Directorio de supervisión: la inspección de las tareas de la junta directiva mencionada anteriormente, además de examinar la eficiencia de las actividades
- Transparencia: políticas sobre cómo se trata y distribuye la información.
- Presentación y auditoria de estados financieros anuales: recomendaciones sobre la elaboración de los estados financieros y su respectiva auditoria.

En Holanda, nos encontramos con el “Dutch Corporate Governance Code” (Corporate Governance Code Monitoring Committee , 2008), el cual se encuentra dividido en 5 capítulos, tratando lo siguiente:

- Cumplimiento y aplicación del código, la cual recae en la junta directiva
- Junta directiva, estipulando remuneraciones y conflicto de interés
- Consejo de Vigilancia, supervisando y asesorando a la junta directiva. Teniendo en cuenta su independencia, experiencia, composición, conflictos de interés, entre otros.

- Accionistas y junta de accionistas, promoviendo la participación de todos los accionistas en las decisiones.
- Auditoría financiera y recomendaciones sobre el auditor interno y externo, para que la información publicada sea apropiada y en los momentos precisos.

Llegamos a Reino Unido, quienes ya tienen la experiencia de haber generado uno de los primeros códigos fundamentales para lo que ha sido las buenas prácticas de gobiernos corporativos, el “código Cadbury”. Actualmente solicitan a las compañías que cumplen ciertos requisitos, que reporten el “The UK Corporate Governance Code” (Financial Reporting Council, 2014) en base al mismo mecanismo ya mencionado (cumplir o explicar), y así como los códigos anteriores, los puntos tratados son semejantes, y solo cambia la forma de estructurarse. En este se mencionan:

- Liderazgo, haciendo referencia a las responsabilidades y rol de la junta directiva.
- Efectividad, solicitando que los miembros de las comisiones tengan la experiencia, conocimiento y habilidad para cumplir su rol, además de poseer mecanismos claros y eficientes para los nombramientos.
- Accountability, los miembros de la directiva deben prever los riesgos e implicancias que posee para la compañía, la toma de ciertas decisiones, por aquello, deben realizar una buena gestión de riesgos y poseer una relación adecuada con los auditores de la empresa.
- Remuneraciones, la cual debe estar pensada en generar valor a la compañía en el largo plazo
- Relaciones con los accionistas, promoviendo el dialogo y participación constante para la toma de decisiones.

En Australia, el encargado de desarrollar las buenas prácticas en GC ha sido la bolsa de valores Australian Securities Exchange (ASX), quien ha desarrollado desde el 2002 un código que les ha permitido ir conociendo los avances en el

tema, hablamos del “Corporate Governance Principles and Recommendations” (ASX Corporate Governance Council, 2014), y que trabaja una modalidad similar que el resto de los códigos o normas, el “si no, porque no”, haciendo referencia a que si no cumple la recomendación de buena práctica, que explique el por qué no la cumple. Está estructurado en 8 principios:

- Establecer bases sólidas para la gestión y la supervisión
- Estructurar el directorio de forma de agregar valor
- Actuar de forma ética y responsable
- Resguardar la integridad en los reportes corporativos
- Hacer divulgaciones oportunas y balanceadas
- Respetar los derechos de los accionistas
- Reconocer y gestionar el riesgo
- Remunerar de manera justa y responsable.

Llegando a Latinoamérica encontramos a Brasil, el cual no opera como los países antes mencionados, sino que lo hace desde otro método, a través de la bolsa de valores del Estado de Sao Paulo (BMF & BOVESPA), donde se ha generado un segmento de mercado particular para quienes adhieren a ciertas prácticas de gobiernos corporativos. Estas compañías, al cumplirlas, pasan a este segmento de la bolsa llamado “NOVO MERCADO”. Las principales prácticas son:

- El capital debe estar compuesto por acciones ordinarias con derecho a voto
- Ante la cesión de control, los accionistas en su totalidad tienen el derecho a vender al mismo precio sus acciones
- En caso de que la empresa deje de estar en el segmento o en la bolsa se debe realizar una oferta pública para recomprar las acciones de todos los accionistas a un precio igual o superior a su valor económico
- El directorio debe poseer un mínimo de 5 miembros, de los cuales al menos el 20% debe ser independiente
- Las acciones deben tener al menos un 25% de free float, o sea, que estén siendo transadas en la bolsa y no sean parte de algún accionista controlador

- Los directores, ejecutivos y controladores deben difundir sus transacciones con valores de la entidad.

Además de estos requerimientos, se solicitó a las compañías, que de forma voluntaria pudiesen reportar informes de sostenibilidad, para así también avanzar en áreas de la responsabilidad social. Las compañías que no lo hacen, deben explicar el por qué.

Llegamos a México, quien posee un “Código de mejores prácticas corporativas” (Consejo coordinador empresarial, 2010), el cual posee 51 prácticas de buen gobierno. Fue pensado e ideado para compañías que cotizaran en la bolsa, pero con el tiempo, ya con más de 15 años de experiencias, en México lo han tomado como base para el desarrollo de los gobiernos corporativos. Las prácticas hacen mención a:

- Asamblea de accionistas, indicando que debe facilitarse toda la información disponible, y todas las opciones para facilitar a los accionistas tomar su derecho a voto.
- Consejo de administración, definiendo sus responsabilidades y facultades, poniendo énfasis en su capacidad de supervisión, auditoría, evaluación y planeación.
- Funcionamiento del consejo
- Funciones para el organismo de auditoría
- Auditorías internas y externas
- Funciones de apoyo para el consejo de administración
- Políticas de remuneraciones
- Políticas de conflicto de interés
- Política de riesgos

Y dejamos para el final a Perú, dado que no solo ha trabajado en un código de gobiernos corporativos, sino que además poseen otras cualidades que han permitido un mayor desarrollo en el área.

Desarrollaron el “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas” (Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, 2013) entre 14 organizaciones que incluyeron representantes del sector público y privado. Este código pone énfasis en los mismos temas ya comentados de los códigos de los otros países mencionados, en la junta de accionistas, la administración, el control de riesgos, la dirección, entre otros. Es de adopción voluntaria y también está bajo el principio de “cumple o explica”.

Pero no solo poseen un código, sino que también, al igual que Chile, desarrollaron una normativa en cual las compañías reportan sus prácticas, llevado por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Hablamos del “Reporte Sobre El Cumplimiento Del Código De Buen Gobierno Corporativo Para Las Sociedades Peruanas (10150)” (Superintendencia del Mercado de Valores, 2015). Este reporte tiene su última actualización este 2015, pero está operativo desde el 2002, por lo cual posee mucho más tiempo en el mercado para su perfeccionamiento, y con la novedad que Perú, desde este año lo hace exigible a las compañías para incorporarlo en la presentación de memoria anual.

Una de las características que mayor realce le da al trabajo en gobiernos corporativos en el Perú, es el “Índice de buen gobierno corporativo” (Bolsa de Valores de Lima, 2014) que ha desarrollado la Bolsa de Valores de Lima. Este es un índice que poseen las compañías sobre las buenas practicas que desarrollan en gobiernos corporativos, el cual esta visible en la bolsa de valores, y los inversionistas y el mercado tienen acceso en todo momento, siendo un mecanismo seguro y transparente para comprender y tener la seguridad de si la compañía está o no actuando de buena forma. Es un gran avance este trabajo, dado que permite no solo que la compañía reporte, como lo hacen actualmente varios países, como Chile, si no que le da mayor seriedad, proponiendo a las compañías a evaluarse e incorporar este índice, el cual posee metodologías de

cálculo (Bolsa de Valores Lima, 2014), de validación (Bolsa de Valores Lima, 2014) , y también verificación (Bolsa de Valores de Lima), poniendo a Perú en un eslabón superior en el desarrollo de Gobiernos Corporativos.

I.3. El Gobierno Corporativo en Chile, Legislación y normativa vigente referente a los gobiernos corporativos

El desarrollo de los gobiernos corporativos en Chile, data con mayor fuerza desde la creación de la ley OPAS (Ley 19.705, 2000), la cual busca el trato igualitario para los accionistas, buscando derechos equivalentes. Por lo que desde este momento, cuando una compañía desee comprar a otra, debe realizar una oferta pública, permitiendo así, que los accionistas minoritarios también puedan participar de este evento, sin ninguna discriminación en el valor de su acción. En esta ley se señala:

- Regular la relación entre accionistas minoritarios y controladores.
- Ordenar el sistema a través del cual se adquieren porcentajes de compañías (superior a 5%), mediante ofertas al público, independiente de que sean de control o no.
- Fomentar y desarrollar el mercado de valores.
- Establecer la creación de Comités de Directores.

Contiene dos directrices principales:

Regulación de Tomas de Control: Detalla normas que aseguran los derechos de todos los accionistas, cuando cambia el controlador de una sociedad abierta, cuando la propiedad del controlador supera los dos tercios del total, y una OPA de las filiales si se desea tomar el control de una filial.

Regulación de Gobiernos Corporativos: detalla los derechos, obligaciones y la organización básica de las sociedades anónimas fiscalizadas por la

Superintendencia de Valores y Seguros.

En el año 2009, entra en vigencia la Ley 20.382 de Gobiernos Corporativos (Ley 20.382, 2009), la cual fue fundamental para que Chile entrara a ser parte de la OCDE. Esta ley es también conocida como la Ley de Gobiernos Societarios, la cual busca fortalecer los directorios de las empresas a través de al menos un director independiente. Pero ¿Qué es ser independiente?, hablamos de independencia, cuando el director es soberano respecto a la propia empresa, al grupo controlador, a la competencia, a los proveedores y a los mismos clientes de la empresa, lo que le permite tener una autonomía en la toma de decisiones, velar por la creación de valor en la compañía, y no posea así, conflictos de intereses.

Otro de los puntos importantes es que fortalece al comité de directores, el cual propone que esté compuesto por una mayoría de miembros independientes, generando informes anuales de gestión, examinar operaciones, entre otras tareas, protegiendo así los intereses de los accionistas y evitando que se genere la teoría de agencias, que ocurre cuando en ocasiones, quienes dirigen las compañías, poseen intereses por sobre la empresa que dirigen, traduciéndose en intereses personales que podrían ir a favor de estos, pero en desmedro de la empresa.

Esta ley se transforma en obligatoria para todas las sociedades que transan valores, que manejan un patrimonio bursátil igual o mayor a 1.500.000 UF y donde al menos 12,5% de sus acciones con derecho a voto se encuentran en poder de accionistas que, de forma individual, controlan menos del 10% de esas acciones.

Un dato importante a mencionar es que no podrán ser considerados directores independientes:

- Aquellos que mantengan relaciones de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad con los ejecutivos de la compañía, ni tampoco quienes hayan sido directores, gerentes, administradores o ejecutivos de las principales organizaciones sin fines de lucro que hayan recibido aportes, contribuciones o donaciones relevantes de las personas mencionadas anteriormente.

- Quienes hayan sido socios accionistas en posesión o control, directo o indirecto, de 10% o más del capital.
- Gerentes, administradores, o ejecutivos principales de entidades que han prestado servicios jurídicos o de consultoría, por montos relevantes, o de auditorías externas a personas indicadas.
- Directores, gerentes, administradores o ejecutivos principales competidores, proveedores o clientes de la sociedad.

Y llegamos al año 2012, cuando la SVS promulga la norma de carácter general n° 341 (Superintendencia de Valores y Seguros, 2012), sobre las buenas prácticas de gobiernos corporativos. Para comentar esta norma, haremos mención a lo dicho en la memoria de Acuña & Valdés (Acuña & Valdés, 2014) en las siguientes líneas.

La SVS terminó de desarrollar una normativa que pudiese dar respuesta a lo que implica un buen manejo de un Gobierno Corporativo. Dicha norma, ha servido como referencia a todos quienes se interesen por las medidas que se toman en casos puntuales y también en cómo se lleva una empresa día a día.

Para ello, cuenta con un cuestionario muy sencillo, que atañe directamente a cada uno de los puntos que entran en juego para determinar la validez de un Gobierno Corporativo, independiente de su dimensión, pero acotado a las sociedades anónimas abiertas.

En las preguntas, se van viendo las diferentes tareas que deben cumplirse, buscando la transparencia y buenas prácticas. Esto no quiere decir que los que se someten a dicha regulación tengan un campo muy acotado dentro del cual manejarse, puesto que la norma no va orientada hacia dar cuenta de cosas que sean muy ligadas a los manejos internos de cómo se lleva la empresa, sino que pone acento en el manejo de cómo se implementan esas medidas y si están bien de acuerdo al marco regulador de ellas.

Así, la realidad chilena de los últimos años, tras una época un tanto sombría en que hubo algunos sonados escándalos que estuvieron en la opinión pública por

semanas y que llevaron a cuestionarse a un nivel profundo ciertas prácticas y vacíos legales que pudiesen existir y que eran campo fértil para quien quisiera hacer un uso malo de ello, poniendo en riesgo quizás no su inversión, pero si la de otros accionistas, además de los trabajos de decenas, cientos y a veces miles de personas.

Varios son los ejemplos que demuestran que la norma está colaborando a generar mejores prácticas de GC, por señalar algunos, se puede mencionar el que dice relación en la información que se entrega hacia el exterior, en que se busca que se haga de manera clara, en los tiempos correspondientes y que sea detallada para que quien se interese por ello. Otro punto importante es que se busca un trato justo con los accionistas minoritarios, haciéndoles más participes de las decisiones y que su voz sea escuchada. Sin embargo, ha habido personas que desde un inicio, fueron críticos con ella, puesto que no la observaban tan precisas como se requiere. Una de esas opiniones es la de Arturo Platt, director de Gobiernos Corporativos: “La norma 341 hay que mirarla en tres dimensiones. La primera, es que si bien a nivel de porcentaje de cumplimiento en algunos ítems se observa una baja, creo que tiene que ver con una reinterpretación de lo que dice textualmente la norma. Muchas compañías contestaron a la luz de lo que era su mejor saber y entender frente a la pregunta o recomendación. Pero tras las precisiones que hizo la SVS en algunos casos o de las aclaraciones que le pidieron algunas compañías, algunas empresas se dieron cuenta que aun cuando pensaban que cumplían, la verdad es que no lo estaban haciendo”. (Platt, 2013)

Así entonces, pese a la opinión recién señalada, lo cierto es que más allá de cosas que puedan mejorarse, la norma vino a traer un poco de aire fresco al tema.

Los ítems que toma en consideración esta norma son:

- El Funcionamiento del Directorio
- La relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general
- Sustitución y compensación de los ejecutivos principales

- Definición, implementación y supervisión de políticas y procedimientos de control interno y gestión de riesgos de la empresa.
- Otras prácticas adoptadas que no están referidas en las materias antes señaladas.

Cabe señalar que esta norma ha sido derogada el 8 de junio de 2015, siendo reemplazada por la Norma N° 385, la que comentaremos en el siguiente tema, como la normativa vigente de gobiernos corporativos de la SVS.

I.4. La Normativa de Gobiernos Corporativos de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile. Norma N° 385

Actualmente, la norma vigente de GC de la SVS en Chile corresponde a la Norma N° 385, la cual entra en vigencia el 8 de junio de 2015. Al igual que la norma que reemplaza (Norma N° 341), obliga a las sociedades anónimas abiertas a reportar sus prácticas de gobiernos corporativos anualmente, teniendo plazo hasta el 31 de marzo de cada año.

La norma N° 341 solo alcanzo a entregar 2 reportes (años 2013 y 2014), con lo cual se logró obtener una visión general de la situación sobre GC en Chile. Estas aplicaciones de la antigua norma, llevo al cuestionamiento de ciertos ítems en su metodología y aplicación, generando algunas críticas y dando indicios a que era perfectible, como se señaló en la memoria de Acuña, O. & Valdés, S. (Acuña & Valdés, 2014). Entendiendo que las críticas fueron más masivas, la SVS a fines del 2014 decidió realizar modificaciones a la Norma N° 341, por lo cual generó una serie de encuentros con expertos y personas interesadas en el tema de GC, para poder dar respuesta a estas inquietudes. Es así como se empieza a gestar la Norma N° 385, y que posteriormente derogaría la N° 341.

Dentro de los objetivos por la cual nacen estas normas, fue poder entregar al mercado un instrumento que informara sobre prácticas de gobiernos corporativos, y de esta forma, las empresas pudiesen dar a conocer sobre aquellos puntos. ¿De que serviría aquello?, bueno, de esta forma los inversionistas obtendrían la información necesaria para conocer que está desarrollando su compañía respecto

a gobiernos corporativos, y con esto, tener mayor espectro para la toma de decisiones y poder tener mayor control en su inversión. Por otro lado, la información que los reportes entregan serviría como insumos para investigaciones o análisis de mercado, favorable para mejorar las buenas prácticas de GC, además los accionistas minoritarios, aquellos que en el día a día se les hace más difícil el acceso a esta información, podrían estar más al tanto de cómo está operando su compañía, y por último, el reportar las prácticas de las compañías que operan en nuestro país, también genera la oportunidad de tener elementos objetivos para que se discuta sobre el desarrollo de los gobiernos corporativos en Chile.

Si bien la norma no obliga a las empresas a adoptar las prácticas que la normativa consulta, es importante que estas tengan que legalmente reportar por qué no la lleva a cabo. Esto marca una diferencia importante a la hora de comprender en que situación está la compañía, y genera un input de información que antes los stakeholders no contaban.

Para la creación de la norma nº 385, se estudiaron diferentes principios, estudios, códigos y normativas, creadas por instituciones públicas, privadas y otras no gubernamentales. Algunas de estas fueron los principios de buenos gobiernos corporativos de la OCDE, los reportes generados por la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO), también la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha emitido documentos que hablan sobre indicadores ambientales y sostenibles, que han servido de información para la nueva norma. Algunos de los códigos y normativas de países que se tomaron en cuenta fueron lo realizado por Reino Unido, Australia, Perú, México, Brasil y Holanda entre otros. (Superintendencia de Valores y Seguros, 2015)

La norma N°385 es creada por las modificaciones que se realizaron a su antecesora N°341, una de los cambios generados fueron:

- La información deberá ser ingresada digitalmente a través del portal de la SVS

- Se especifica con detalle, cuando las empresas deberán indicar que si realizan la práctica de buen gobierno, para no generar suspicacia en las respuestas de las compañías
- En varias preguntas donde se consultaban por diferentes tareas o acciones, se decide segmentarla, y poder identificar más detalladamente cada práctica, para así poder determinar qué es lo que realiza y que no.
- Se incorporan nuevas prácticas en ámbitos como la responsabilidad social y desarrollo sostenible.
- En varias de las preguntas, estas se desagregan y son complementadas con nuevas consultas para entregar mayor información al mercado.
- Se incorpora como practica la evaluación de parte de un tercero de las aplicaciones de buenas prácticas en GC.

La norma sigue funcionando bajo el esquema “Comply or Explain” (cumplir o explicar), donde las empresas al no cumplir la práctica que menciona la norma, debe mencionar las razones del porque es así.

La norma está estructurada en base a 4 cuerpos, a diferencia de la anterior que poseía 5. Cada uno de estos cuerpos posee prácticas globales que se desintegran en prácticas concretas las cuales son consultadas. La norma n° 385 (Superintendencia de Valores y Seguros, 2015) puede ser leída completa en este informe (ver anexo n°1).

Los cuerpos que componen la norma son:

- Del funcionamiento y composición del directorio
- De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general
- De la gestión y control de riesgos
- De la evaluación por parte de un tercero

II. CAPÍTULO

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

II.1. Selección de Norma y reportes de gobiernos corporativos

El estudio se centró en una investigación de tipo descriptiva. Tuvo por finalidad en primera instancia, conocer y examinar la norma chilena de gobiernos corporativos, sus resultados, nivel de aplicación, y profundizar en las áreas y prácticas que esta contempla.

Posteriormente se realiza lo mismo con 2 normas internacionales, conociendo desde cuando están en vigencia, su trayectoria, cuales practicas menciona, como es su diseño y su forma de aplicar.

Con estos 2 elementos, más la normativa Chilena y los principios de la OCDE, se genera un análisis comparativo, para determinar cuáles podrían ser las opciones de optimización y mejoras de la normativa nacional.

Se trabaja en visualizar las prácticas de gobiernos corporativos, pero también se focaliza en cómo ha sido diseñada la norma, en su forma de reconocer o no si las prácticas son desarrolladas, además de estudiar la forma de aplicación, como son controladas y evaluadas, y si es factible el que sea auditable y certificable por organismos externos.

Las etapas del trabajo son:

- Definir un marco conceptual sobre los gobiernos corporativos y la normativa en Chile
- Presentar la normativa chilena, y la normativa o reportes con lo cual la investigación se sustenta
- Se analiza tales normativas o reportes, para dar a conocer las potencialidades y virtudes de cada una de estas.
- Se realiza comparativa entre las normativas, las cuales se seleccionan discrecionalmente por el autor, tomando en consideración países que tengan un mayor desarrollo y experiencias en temas de gobiernos

corporativos, para de esta forma establecer parámetros que nos permitan desarrollar las propuestas para la norma chilena, esto se determinará con la profundización en el desarrollo de los GC, tomando en cuenta los años que se ha trabajado en el tema, y los mecanismos generados para el desarrollo de buenas prácticas.

- Se presenta la propuesta para norma chilena, que contempla no solo la incorporación de prácticas, sino que también el diseño de esta.
- Con el trabajo desarrollado, se presenta conclusiones sobre lo estudiado, y se genera indicaciones para posibles futuras investigaciones.

II.2. Población

7 normativas internacionales y los principios de la OCDE, estudiadas por la SVS en el 2015, que colaboraron para la creación de la norma nº385 (Holanda, Brasil, Perú, Reino Unido, México, Australia y Alemania)

II.3. Muestra

Se ha decidido realizarlo por conveniencia, dado que no nos interesa tomar una muestra aleatoria para desarrollar la investigación, por el contrario, nos mueve tomar normas o reportes en la cual tengamos antecedentes de que están bien desarrollados o poseen mayor experiencias, que puedan así aportar a nuestra norma. Por lo cual, la decisión de tomar estas 2 normas, más los principios de la OCDE en Gobiernos Corporativos, estará dada de acuerdo a las experiencias referentes a gobiernos corporativos.

II.4. Principales instrumentos de trabajo y análisis.

Se ha decidido trabajar con:

- Perú: “Reporte Sobre El Cumplimiento Del Código De Buen Gobierno Corporativo Para Las Sociedades Peruanas (10150)” (Superintendencia del Mercado de Valores, 2015)

- México: “Código de mejores prácticas corporativas” (Consejo coordinador empresarial, 2010)
- Principios de Gobiernos Corporativos de la OCDE (OCDE, 2004) Y
- Chile: Norma N° 385 (Superintendencia de Valores y Seguros, 2015)

II.5. Análisis de las normativas

Al trabajar con las normativas seleccionadas, en primera instancia se realizó una revisión de las prácticas que contienen cada una de ellas, esto por ítem o conjunto temático, para así posteriormente depurarlas y generar un orden que nos permitió poder realizar comparaciones entre ellas en cuanto a las prácticas en sí mismas. Esto nos permitirá establecer Dado lo anterior, se estableció en qué áreas temáticas cada normativa profundiza más o es más estricta, que practicas están presentes en ciertas normativas y en otras no, además de complementar el análisis verificando como evalúan o reportan, si se verifican y como, y si utilizan otros mecanismos o medios para generar un desarrollo más robusto en el avance de los GC.

II.6. Justificación de la Selección

Para la selección de las normativas y códigos con la cual se trabajara en esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

En primer lugar, que el país tuviese años de trabajo desarrollando las buenas prácticas de gobiernos corporativos, que a diferencia de Chile, solo en el 2009 con la ley 20.382 y en el 2012 con la Norma N°341 se establecieron parámetros más claros sobre el tema. En este punto, todas las naciones mencionadas poseen trabajos en más de una década.

En segundo lugar, que posea elementos diferenciadores en el desarrollo de los GC respecto a los otros países.

Tercero, que el trabajo lo hayan generado entre distintas entidades, público y privado, para tener una visión más amplia.

Cuarto, que los países y economías tengan alguna similitud a la Chilena, que

permitan también conocer y prever situaciones a las que Chile podría estar expuesto.

Frente a estos criterios, se decidió por estudiar la normativa Mexicana y Peruana. México y Perú llevan más de 10 años trabajando en códigos muy similares a lo que Chile actualmente ha implementado, teniendo ya la experiencia y conocimiento de los procesos llevados a cabo. Por lo demás, estos 2 países poseen un gran nivel de trabajo en relación a los demás, destacándose México por el nivel de detalle y cantidad de prácticas que solicita que se reporten, y por otro lado, Perú, porque ha generado no solo un código, sino un sistema más completo y complejo para poder desarrollar los GC. Lo interesante de estas experiencias, es que las 2 han sido desarrolladas por distintas entidades, y en el caso de México, fue un organismo privado quien lo propulsa y que con el tiempo se valida en el país para convertirse y ser el referente. Solo con estos criterios, bastan para determinar el estudio y comparación de estas normativas o códigos con la Chilena, pero también cabe destacar que es además importante, que estos países se encuentran en un contexto más similar al de Chile, tanto por pertenecer a una misma región, a tamaños de economías más similares, y una cultura muy cercana, que siempre será importante a la hora de la implementación de normas, leyes o códigos que influyen en el comportamiento humano.

III. CAPITULO

EXPLORACIÓN Y REVISIÓN DE PRÁCTICAS Y DISEÑO DE NORMAS SELECCIONADAS

III.1. Código de Mejores Prácticas Corporativas - México

Este código nace en el año 1999, al alero de la iniciativa de la OCDE cuando emite los “Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades”, el cual tiene su última actualización en el año 2004 (OCDE, 2004).

Posteriormente sufre modificaciones y actualizaciones en el año 2006 y en el 2010, siendo esta última la vigente.

El código Mexicano posee 51 prácticas, las cuales se dividen en 5 pilares:

- Asamblea de accionistas
- Consejo de administración
- Función de auditoría
- Función de evaluación y compensación
- Función de finanzas y planeación

Cada uno de estos pilares contiene temas, dentro de los cuales están las preguntas que fundamentan la realización o no de la práctica aconsejada. Por su parte, algunas de las preguntas se subdividen en consultas más específicas, para así tener mayor detalle de la respuesta de la compañía.

En el presente cuadro, podemos ver cómo está diseñado este código, cuantas preguntas y consultas tiene por ítem.

CODIGO MEXICANO

PILAR	TEMA O ITEM	PREGUNTAS		DETALLE	
A. Asamblea de Accionistas	Información y orden del día de la Asamblea de Accionistas	Posee 9 preguntas generales en el pilar	Posee 84 preguntas Generales en el total del código	Posee 15 consultas en detalle en el pilar	Posee 223 consultas que colaboran a responder las preguntas de los temas
	Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas.				

B. Consejo de Administración	Funciones del Consejo de Administración	Posee 40 preguntas generales en el pilar	Posee 116 consultas en detalle en el pilar
	Integración del Consejo de Administración.		
	Operación del Consejo de Administración.		
C. Función de Auditoría	Funciones Genéricas.	Posee 22 preguntas generales en el pilar	Posee 60 consultas en detalle en el pilar
	Selección de Auditores.		
	Información Financiera.		
	Control Interno.		
	Partes Relacionadas.		
	Revisión del cumplimiento de disposiciones.		
D. Función de Evaluación y Compensación	Funciones Genéricas.	Posee 7 preguntas generales en el pilar	Posee 19 consultas en detalle en el pilar
	Aspectos Operativos.		
E. Función de Finanzas y Planeación	Funciones Genéricas.	Posee 6 preguntas generales en el pilar	Posee 13 consultas en detalle en el pilar
	Aspectos Operativos.		
BASADO EN 51 PRINCIPIOS			

Tabla 1 - Cuadro Resumen Código México (elaboración propia)

El Código Mexicano está basado en 51 prácticas, de los cuales se extraen las preguntas que darán respuesta al nivel de avance en cada uno de estas prácticas. Estas prácticas se pueden leer en el Anexo 2 de la presente tesis. Se desarrolla una tabla donde poder visualizar el nº de consultas que posee cada práctica, y el peso relativo que tiene esta respecto al código completo.

TABLA Nº DE CONSULTAS POR PRINCIPIO - CÓDIGO MÉXICO								
PRÁCTICA	Nº	%	PRÁCTICA	Nº	%	PRÁCTICA	Nº	%
1	2	0,90%	18	2	0,90%	35	2	0,90%
2	1	0,45%	19	7	3,14%	36	3	1,35%
3	1	0,45%	20	1	0,45%	37	2	0,90%
4	2	0,90%	21	1	0,45%	38	5	2,24%
5	7	3,14%	22	11	4,93%	39	9	4,04%
6	1	0,45%	23	31	13,90%	40	1	0,45%
7	41	18,39%	24	1	0,45%	41	1	0,45%
8	1	0,45%	25	2	0,90%	42	1	0,45%
9	2	0,90%	26	1	0,45%	43	1	0,45%
10	4	1,79%	27	1	0,45%	44	6	2,69%
11	1	0,45%	28	3	1,35%	45	3	1,35%

12	6	2,69%	29	2	0,90%	46	1	0,45%
13	1	0,45%	30	1	0,45%	47	1	0,45%
14	2	0,90%	31	1	0,45%	48	5	2,24%
15	1	0,45%	32	2	0,90%	49	1	0,45%
16	30	13,45%	33	1	0,45%	50	2	0,90%
17	5	2,24%	34	2	0,90%	51	1	0,45%

Tabla 2 Consultas realizadas por principio- código México (elaboración propia)

La presente tabla nos arroja el siguiente gráfico:

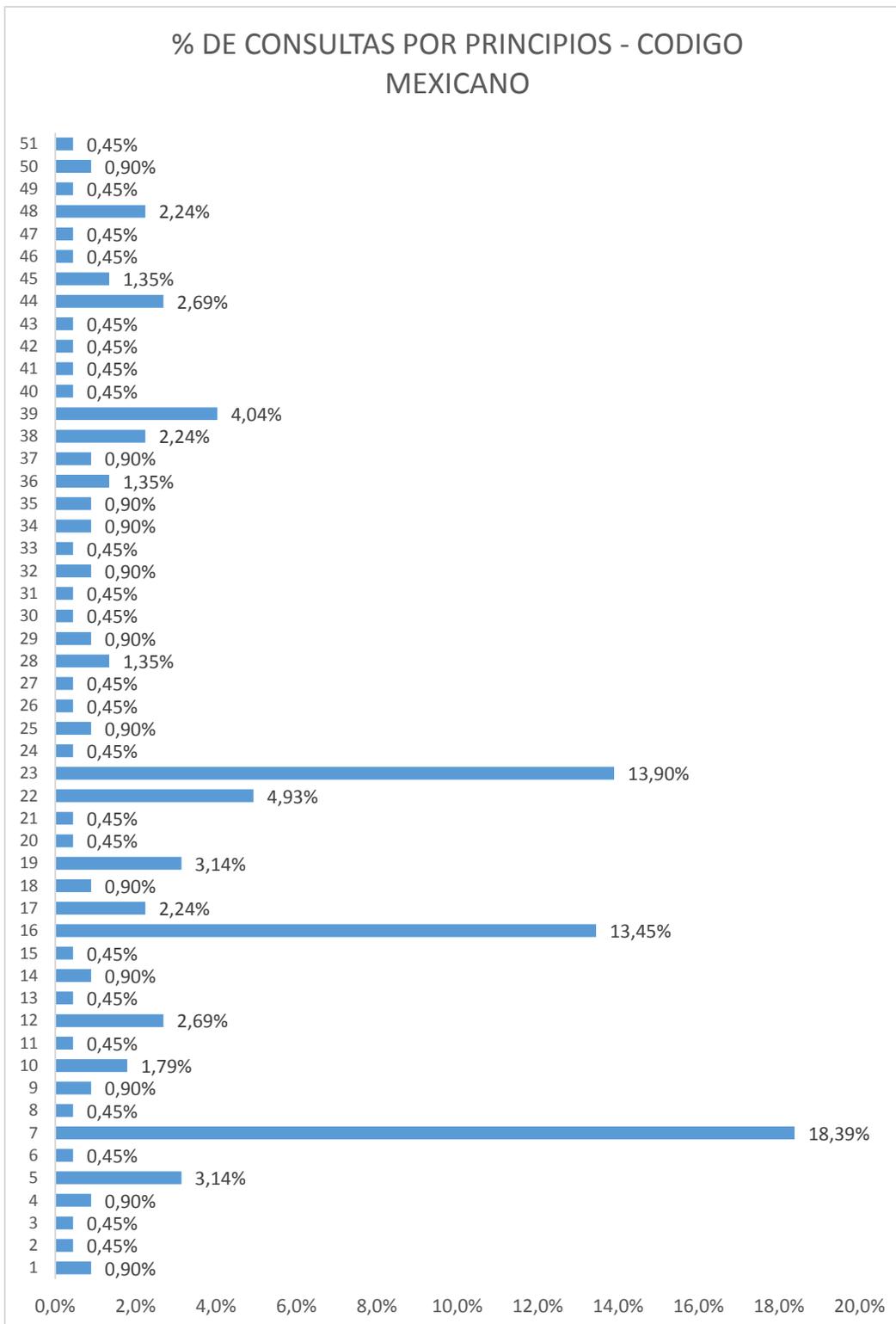


Gráfico 1 % De Consultas Por Principios - Código Mexicano (elaboración propia)

Existen 3 prácticas que contienen el 47% de las consultas. Estas prácticas son las número 7, 16 y 23. El detalle se puede visualizar en el anexo 2. El enfoque del código, según esto, estaría dado en 3 primicias:

- a) Las funciones y responsabilidades que posee el directorio, detallando y haciendo minuciosa lo que se les exige
- b) Una importancia relevante a la formación de comités, que puedan actuar de asesor, controlador y evaluador de operaciones en la compañía, y que los directores independientes tengan un rol relevante, y
- c) La función que cumplirá Auditoría, sea interna o externa.

Ahora, adentrándose al instrumento en sí, utilizado para conocer sobre las prácticas de GC, nos encontraremos que tanto en las preguntas generales, como en las de detalle, más del 70% de las consultas se lo llevan entre los ítems relacionados con el Directorio (ítem B), y el de la función de auditoría (ítem C). Para esto se desarrolló la siguiente tabla y gráfico:

ITEM	GENERAL	%	DETALLE	%
A. Asamblea de Accionistas	9	11%	14	6%
B. Consejo de Administración	40	48%	116	52%
C. Función de Auditoría	22	26%	60	27%
D. Función de Evaluación y Compensación	7	8%	19	9%
E. Función de Finanzas y Planeación	6	7%	14	6%
TOTAL	84	100%	223	100%

Tabla 3 % de consultas realizadas por ítem (elaboración propia)

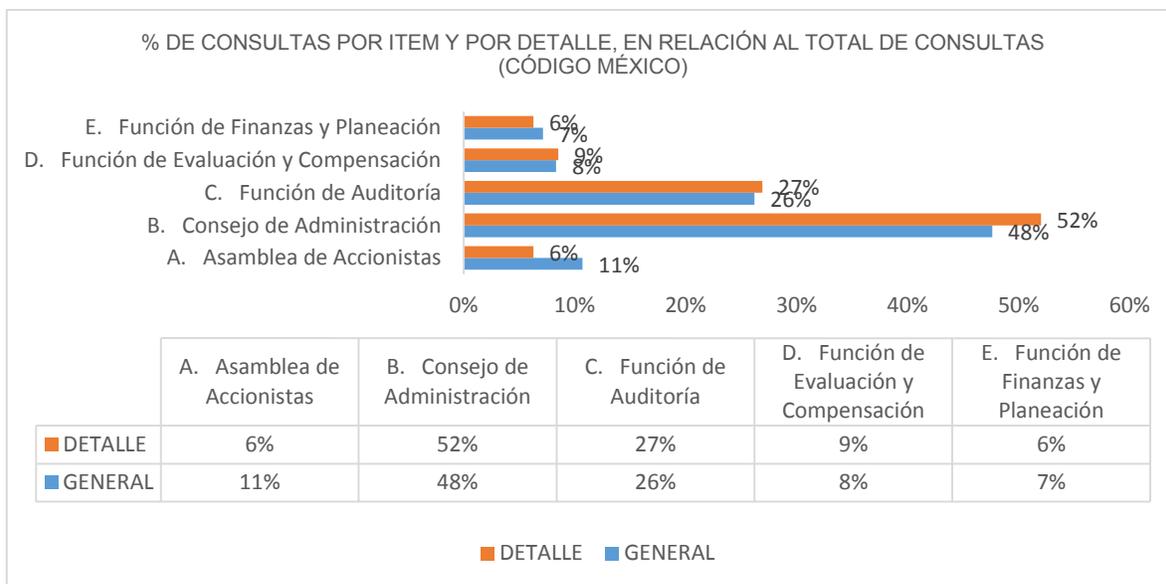


Gráfico 2 % de consultas por ítem y por detalle código Mexicano (elaboración propia)

III.2. Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas - Perú

El código del buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas (Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, 2013) nace, al igual que la mexicana, basado en los principios de gobiernos corporativos de la OCDE.

Este código puede ser visto en detalle en el anexo nº4 de esta investigación.

Está estructurado con 5 pilares que le dan el sustento al código. Dentro de estos pilares o ítems generales, se encuentran encontraremos los principios que fundamentaran el pilar, y aglutinan preguntas generales y específicas.

Lo interesante de este código, es que profundiza con mayor detalle las consultas, incorporando preguntas que estudian datos precisos a la compañía, por lo que una pregunta general o específica, podría contener varias preguntas de datos.

Si bien, posee un diseño similar a la mexicana y chilena, basada en preguntas dicotómicas (si o no), y en el método de comply or explain (cumplir o explicar), esta se adentra además a incorporar matrices de consultas, otorgando mayor

información.

Se desarrolló una tabla resumen del código peruano, para visualizar como se encuentra dividido, y que nº de consultas posee cada pilar y principio.

CUADRO RESUMEN CODIGO DE GOBIERNOS CORPORATIVOS - PERU						
PILARES	PRINCIPIO	Nº	PREGUNTAS		CONSULTA DETALLES	
I.-Derecho de los Accionistas	1:Paridad de trato	10	Posee 10 preguntas generales en el pilar	Código compuesto por 55 preguntas generales	Posee 46 consultas en detalle en el pilar	Código posee 375 consultas en detalle
	2: Participación de los accionistas	3				
	3: No dilución en la participación en el capital social	4				
	4: Información y comunicación a los accionistas	9				
	5: Participación en dividendos de la Sociedad	12				
	6: Cambio o toma de control	5				
	7: Arbitraje para solución de controversias	3				
II: Junta General de Accionistas	8: Función y competencia	7	Posee 12 preguntas generales en el pilar	Código compuesto por 55 preguntas generales	Posee 68 consultas en detalle en el pilar	Código posee 375 consultas en detalle
	9: Reglamento de Junta General de Accionistas	7				
	10: Mecanismos de convocatoria	20				
	11: Propuestas de puntos de agenda	5				
	12: Procedimientos para el ejercicio del voto	13				
	13: Delegación de voto	11				
	14: Seguimiento de acuerdos de JGA	5				
III: EL DIRECTORIO Y LA ALTA GERENCIA	15: Conformación del Directorio	23	Posee 20 preguntas generales en el pilar	Código compuesto por 55 preguntas generales	Posee 161 consultas en detalle en el pilar	Código posee 375 consultas en detalle
	16: Funciones del Directorio	7				
	17: Deberes y derechos de los miembros del Directorio	12				
	18: Reglamento de Directorio	7				
	19: Directores Independientes	12				
	20: Operatividad del Directorio	21				
	21: Comités especiales	19				
	22: Código de Ética y conflictos de interés	31				
	23: Operaciones con partes vinculadas	11				
	24: Funciones de la Alta Gerencia	18				
IV: Riesgo y Cumplimiento	25: Entorno del sistema de gestión de riesgos	11	Posee 8 preguntas generales en el pilar	Código compuesto por 55 preguntas generales	Posee 37 consultas en detalle en el pilar	Código posee 375 consultas en detalle
	26: Auditoría interna	8				
	27: Auditores externos	18				
V: Transparencia de la Información	28: Política de información	20	Posee 5 preguntas generales en el pilar	Código compuesto por 55 preguntas generales	Posee 63 consultas en detalle en el pilar	Código posee 375 consultas en detalle
	29: Estados Financieros y Memoria Anual	1				
	30: Información sobre estructura accionaria y acuerdos entre los accionistas	39				
	31: Informe de gobierno corporativo	3				

Tabla 4 – Cuadro resumen código de gobiernos corporativos – Perú (elaboración propia)

El directorio y la alta gerencia es quien se lleva el mayor número de consultas en el código, representando el 36% de consultas en preguntas generales, y el 43% de las consultas en el detalle. Posee un total de 375 consultas en su código. Para visualizarlo, se realizó la presenta tabla y gráfico.

PILAR	GENERAL	%	DETALLE	%
I.-Derecho de los Accionistas	10	18%	46	12%
II: Junta General de Accionistas	12	22%	68	18%
III: El Directorio y la Alta Gerencia	20	36%	161	43%
IV: Riesgo y Cumplimiento	8	15%	37	10%
V: Transparencia de la Información	5	9%	63	17%
TOTALES	55	100%	375	100%

Tabla 5 – N° de consultas generales y en detalle por pilar en código peruano (elaboración propia)

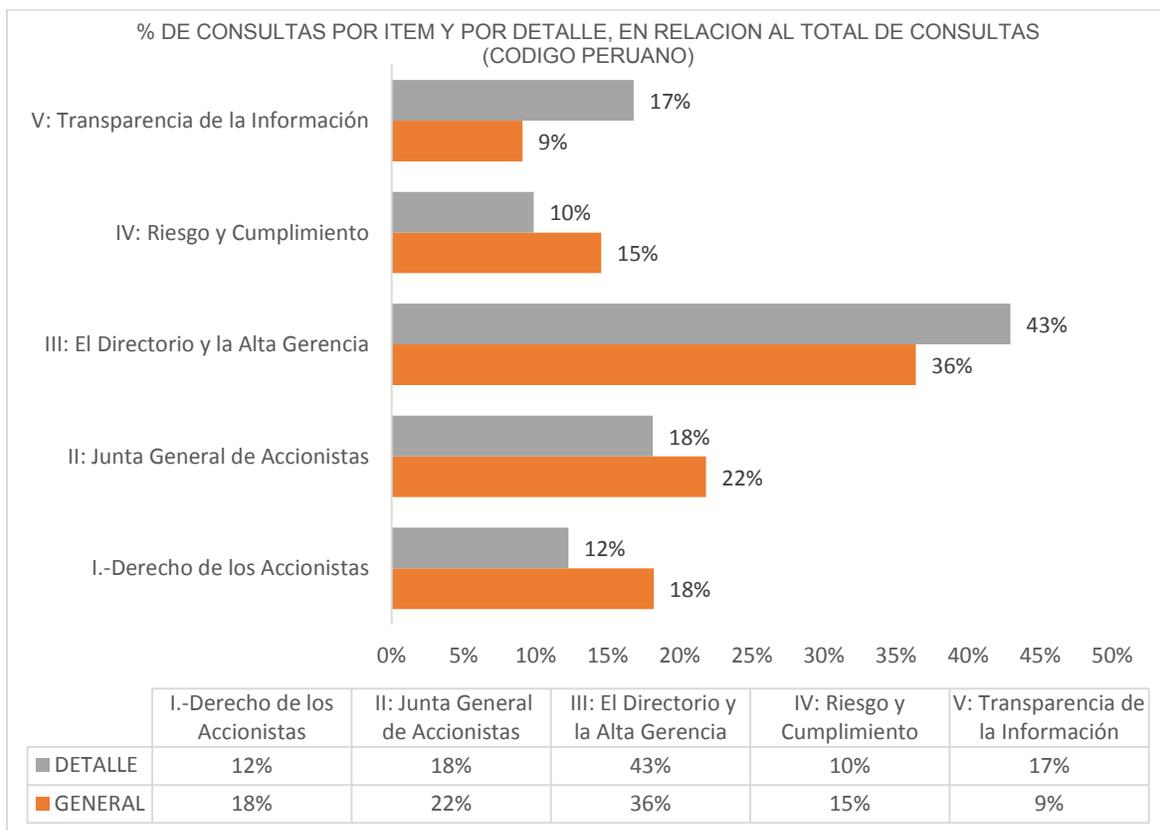


Gráfico 3 - % de consultas por ítem y por detalle código peruano (elaboración propia)

III.3. Norma de Carácter General N°385 – Chile

La norma N°385 nace el 8 de junio de 2015, siendo la sucesora de la norma n° 341 la cual fue derogada, y que se crea a fines del 2012.

Tiene su génesis en la Superintendencia de Valores y Seguros, y es una normativa nueva, y con poca experiencia. Solo se poseen las aplicaciones de la norma n° 341 en los años 2013 y 2014.

Además se genera, dada las debilidades presentadas en la norma derogada, algunas cuales fueron mencionadas en la memoria de O. Acuña, S. Valdés (Acuña & Valdés, 2014) .

Esta norma está diseñada bajo la modalidad de cumple o explique, con respuestas dicotómicas, y aumenta de 24 (norma n°341), a 99 consultas en total.

Posee 4 ítems principales, en los cuales contiene preguntas generales y en detalle. Esta se puede ver en nuestro anexo n°1.

La siguiente tabla nos muestra el n° de consultas que posee la norma por pregunta y por ítem.

NORMA CHILENA

ITEM	PREGUNTA	N°	CONSULTAS	TOTAL
1. Del funcionamiento y composición del directorio	a) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de cada nuevo integrante, que tiene por objeto facilitar a éste el proceso de conocimiento y comprensión de:	7	Posee 51 consultas en el ítem	Posee un total de 99 consultas en la Norma
	b) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que:	7		
	c) El directorio cuenta con una política para la contratación de expertos(as) que lo asesoren en materias contables, tributarias, financieras, legales o de otro tipo:	3		
	d) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para:	5		
	e) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de gestión de riesgos de la entidad o responsable de función equivalente, para analizar:	4		
	f) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de auditoría interna, oficial de cumplimiento o responsable de función equivalente, para analizar:	4		

	g) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible o responsable de función equivalente, para analizar:	3	
	h) El directorio contempla durante cada año la realización de visitas en terreno a las distintas dependencias e instalaciones de la sociedad, para conocer:	3	
	i) De las reuniones sostenidas para cada punto referido en las letras d) a la f) anteriores, al menos una por cada punto se realiza sin la presencia del gerente general de la sociedad	1	
	j) El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	7	
	k) El directorio cuenta con un sistema de información en operación y de acceso por parte de cada director que:	6	
2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general	a) El directorio ha implementado un procedimiento formal y en operación para que los accionistas de la sociedad se puedan informar:	4	Posee 22 consultas en el ítem
	b) El directorio ha implementado un mecanismo, sistema o procedimiento formal que permita:	4	
	c) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales que tienen por objetivo proveer anualmente al público información respecto a:	5	
	d) Para efectos de la definición de las políticas, indicadores y formato de reporte referidos en la letra c) anterior, se han seguido estándares internacionales como, por ejemplo, las directrices contenidas en la ISO 26000:2010, o los Principios y Estándares de Reportes y Difusión de la "Global Reporting Initiative" o del "International Integrated Reporting Council".	1	
	e) La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que:	3	
	f) El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	4	
	g) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.	1	
3. De la gestión y control de riesgos	a) El directorio ha implementado un proceso formal de Gestión y Control de Riesgos el cual se encuentra en operación y que:	9	Posee 22 en el ítem
	b) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	4	
	c) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	5	
	d) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	4	
4. De la evaluación por parte de un tercero	a) La autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa:	4	Posee 4 consultas en el ítem

Tabla 6 – N° de consultas por ítem y por pregunta en norma chilena (elaboración propia)

Se muestra lo anterior en una nueva tabla y gráfico, para visualizar la importancia que tiene cada ítem en términos porcentuales.

ITEM	GENERAL	%	DETALLE	%
DIRECTORIO	11	48%	51	52%
ACCIONISTAS Y PUBLICO EN GENERAL	7	30%	22	22%
GESTION DE RIESGO	4	17%	22	22%
EVALUACION	1	4%	4	4%
TOTAL	23	100%	99	100%

Tabla 7 - N° de consultas generales y en detalle norma n°385 (elaboración propia)

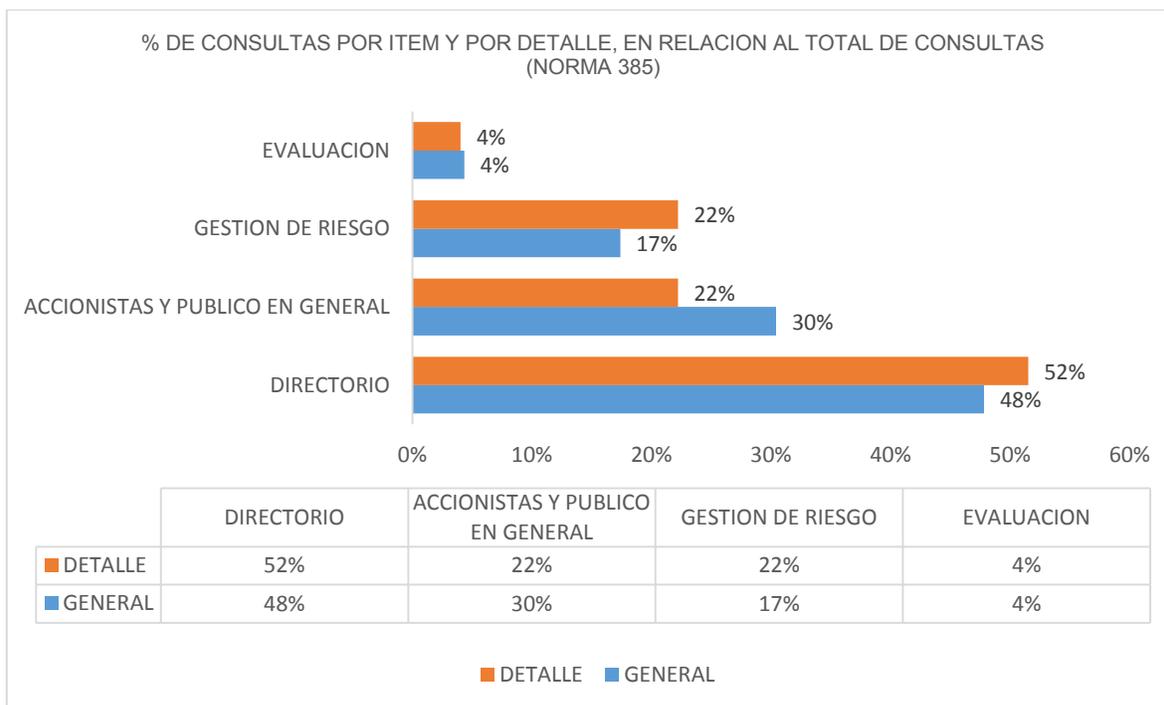


Gráfico 4 - % de consultas generales y en detalle norma n°385 (elaboración propia)

Y así como lo ocurrido en el código mexicano y peruano, la norma n°385 le da mayor importancia a los temas relacionados al directorio representando un 48% de las preguntas generales de su total, y un 52% si nos enfocamos a las preguntas específicas.

Se desarrolló un cuadro resumen compacto y completo de la norma n°385, definiendo por temas las preguntas que se realizan.

CUADRO COMPACTO NORMA N°385 CHILE			
N°	ITEM	PREGUNTA	CONSULTA
1-a-i	DIRECTORIO	INDUCCION	NEGOCIOS-RIESGOS-SOSTENIBILIDAD (RAZONES)
1-a-ii	DIRECTORIO	INDUCCION	STAKEHOLDERS-PORQUE Y FORMA DE COMUNICACIÓN
1-a-iii	DIRECTORIO	INDUCCION	PLANEACION CIA.-MIEMBROS-POLITICAS
1-a-iv	DIRECTORIO	INDUCCION	MARCO JURIDICO APLICABLE EN CIA.
1-a-v	DIRECTORIO	INDUCCION	RESERVA-LEALTAD-CUIDADO
1-a-vi	DIRECTORIO	INDUCCION	ACUERDOS ULTIMOS 2 AÑOS Y RAZONES
1-a-vii	DIRECTORIO	INDUCCION	ESTADOS FINANCIEROS. PARTIDAS IMPORTANTES Y CONFECCION
1-a-viii	DIRECTORIO	INDUCCION	CONFLICTO DE INTERES Y SU GESTION
1-b-i	DIRECTORIO	CAPACITACION	PROGRAMACION CAPACITACIONES
1-b-ii	DIRECTORIO	CAPACITACION	GOBIERNOS CORPORATIVOS
1-b-iii	DIRECTORIO	CAPACITACION	REPORTES SOSTENIBILIDAD, DIVERSIDAD, INCLUSION
1-b-iv	DIRECTORIO	CAPACITACION	GESTION DE RIESGOS
1-b-v	DIRECTORIO	CAPACITACION	RESERVA-LEALTAD-CUIDADO
1-b-vi	DIRECTORIO	CAPACITACION	CONFLICTO DE INTERES
1-b-vii	DIRECTORIO	CAPACITACION	DIFUCION DE CAPACITACION ULTIMO AÑO
1-c-i	DIRECTORIO	CONTRATACION	VETO A CONTRATACION
1-c-ii	DIRECTORIO	CONTRATACION	REQUERIDA POR 1 DIRECTOR
1-c-iii	DIRECTORIO	CONTRATACION	INFORMAR RECHAZO DE CONTRATACIONES
1-d-i	DIRECTORIO	AUDITOR EXTERNO	PLAN DE AUDITORIA
1-d-ii	DIRECTORIO	AUDITOR EXTERNO	DIFERENCIAS EN AUDITORIAS
1-d-iii	DIRECTORIO	AUDITOR EXTERNO	DEFICIENCIAS EN AUDITORIAS QUE DEBEN SER INFORMADAS A AUTORIDADES
1-d-iv	DIRECTORIO	AUDITOR EXTERNO	RESULTADO DE AUDITORIA
1-d-v	DIRECTORIO	AUDITOR EXTERNO	CONFLICTOS DE INTERES CON AUDITORA
1-e-i	DIRECTORIO	GESTION DE RIESGO	FUNCIONAMIENTO
1-e-ii	DIRECTORIO	GESTION DE RIESGO	MATRIZ-DETECCION-PROBABILIDAD-IMPACTO
1-e-iii	DIRECTORIO	GESTION DE RIESGO	RECOMENDACIONES
1-e-iv	DIRECTORIO	GESTION DE RIESGO	PLANES DE CONTINGENCIA
1-f-i	DIRECTORIO	AUDITOR INTERNO	PLAN ANUAL
1-f-ii	DIRECTORIO	AUDITOR INTERNO	DEFICIENCIAS EN AUDITORIAS QUE DEBEN SER INFORMADAS A AUTORIDADES
1-f-iii	DIRECTORIO	AUDITOR INTERNO	RECOMENDACIONES
1-f-iv	DIRECTORIO	AUDITOR INTERNO	EFFECTIVIDAD EN PREVENCION
1-g-i	DIRECTORIO	RSE	INCLUSION Y DIVERSIDAD

1-g-ii	DIRECTORIO	RSE	BARRERAS ORGANIZACIONALES, SOCIALES Y CULTURALES QUE INHIBEN LA DIVERSIDAD
1-g-iii	DIRECTORIO	RSE	ACEPTACION DE REPORTES DE SOSTENIBILIDAD EN STAKEHOLDERS
1-h-i	DIRECTORIO	OPERACIONAL	VISUALIZAR ESTADO DEPENDENCIAS
1-h-ii	DIRECTORIO	OPERACIONAL	PREOCUPACIONES DE FUNCIONARIOS
1-h-iii	DIRECTORIO	OPERACIONAL	RECOMENDACIONES DE RESPONSABLES DE DEPENDENCIAS
1-i	DIRECTORIO	ADMINISTRACION	SIN GERENTE GENERAL
1-j-i	DIRECTORIO	MEJORAMIENTO CONTINUO	DETECCION E IMPLEMENTACION MEJORAS
1-j-ii	DIRECTORIO	MEJORAMIENTO CONTINUO	AREAS DE PERFECCIONAMIENTO DE INTEGRANTES
1-j-iii	DIRECTORIO	MEJORAMIENTO CONTINUO	REDUCIR BARRERAS SOCIALES, CULTURALES ORGANIZACIONALES INHIBEN VISIONES
1-j-iv	DIRECTORIO	MEJORAMIENTO CONTINUO	Nº MINIMO DE REUNIONES-Tº PROMEDIO-CITACION
1-j-v	DIRECTORIO	MEJORAMIENTO CONTINUO	CONTINGENCIA DE CAMBIOS FRENTE CRISIS
1-j-vi	DIRECTORIO	MEJORAMIENTO CONTINUO	ASESORES EXTERNOS
1-j-vii	DIRECTORIO	MEJORAMIENTO CONTINUO	DESARROLLO ANUAL DETECCION-CAPACITACION-D.O.
1-k-i	DIRECTORIO	SISTEMA INF.	FACIL Y FULL ACCESO 3 AÑOS
1-k-ii	DIRECTORIO	SISTEMA INF.	ACCESO INFORMACION SESIONES FUTURAS
1-k-iii	DIRECTORIO	SISTEMA INF.	ACCESO INFO 5 DIAS ANTES SESION FUTURA
1-k-iv	DIRECTORIO	SISTEMA INF.	ACCESO DENUNCIAS
1-k-v	DIRECTORIO	SISTEMA INF.	ACCESO TEXTO DEFINITIVO ACTA
1-k-vi	DIRECTORIO	SISTEMA INF.	ACCESO TEXTO DEFINITIVO ACTA 5 DIAS MAX. POSTERIOR
2-a-i	ACCIONISTAS	INFORMACION	CARACTERISTICAS DE CANDIDATOS A DIRECTORIO 3 MESES ANTES
2-a-ii	ACCIONISTAS	INFORMACION	MAXIMO DE DIRECTORIOS QUE PUEDEN ESTAR CANDIDATOS
2-a-iii	ACCIONISTAS	INFORMACION	CURRICULUM CANDIDATOS A DIRECTORIO
2-a-iv	ACCIONISTAS	INFORMACION	INDEPENDENCIA DE LOS CANDIDATOS
2-b-i	ACCIONISTAS	VOTACION	VOTACION REMOTA
2-b-ii	ACCIONISTAS	INFORMACION	INFORMACION Tº REAL DE JUNTA DE ACC.
2-b-iii	PUBLICO GRAL	INFORMACION	INFORMACION ACUERDOS Tº REAL AL MERCADO DE JUNTA DE ACC.
2-b-iv	PUBLICO GRAL	INFORMACION	INFORMACION ACUERDOS DEFASE MAX. 5 MINUTOS AL MERCADO DE JUNTA DE ACC.
2-c-i	PUBLICO GRAL	RSE	POLITICAS DE RSE Y DESARROLLO SOSTENIBLE
2-c-ii	PUBLICO GRAL	RSE	STAKEHOLDERS IDENTIFICADOS
2-c-iii	PUBLICO GRAL	INFORMACION	RIESGOS
2-c-iv	PUBLICO GRAL	RSE	INDICADORES DE RSE Y DESARROLLO SOSTENIBLE
2-c-v	PUBLICO GRAL	RSE	EVOLUCION Y METAS DE INDICADORES
2-d	PUBLICO GRAL	RSE	APLICACIÓN DE NORMAS O REPORTES DE RSE

2-e-i	PUBLICO GRAL	COMUNICACIÓN	RELACIONES PUBLICAS
2-e-ii	PUBLICO GRAL	COMUNICACIÓN	RELACIONES EN DISTINTOS IDIOMAS
2-e-iii	PUBLICO GRAL	COMUNICACIÓN	EXCLUSIVIDAD DE COMUNICACIÓN DE RRPP
2-f-i	PUBLICO GRAL	MEJORAMIENTO CONTINUO	INFORMACION AL MERCADO CLARA
2-f-ii	PUBLICO GRAL	MEJORAMIENTO CONTINUO	INFORMACION AL MERCADO OPORTUNA
2-f-iii	PUBLICO GRAL	MEJORAMIENTO CONTINUO	ASESORIA EXTERNA
2-f-iv	PUBLICO GRAL	MEJORAMIENTO CONTINUO	ANUALMENTE REFERENTE A INFORMACION AL MERCADO
2-g-	PUBLICO GRAL	INFORMACION	WEB
3-a-i	RIESGO	GESTION DE RIESGO	DIRECTRICES APROBADAS POR DIRECTORIO
3-a-ii	RIESGO	GESTION DE RIESGO	UNIDAD O ENCARGADO
3-a-iii	RIESGO	GESTION DE RIESGO	UNIDAD O ENCARGADO DE AUDITORIA
3-a-iv	RIESGO	GESTION DE RIESGO	VISION OLISTICA DE RIESGOS DE EMPRESAS DEL GRUPO
3-a-v	RIESGO	GESTION DE RIESGO	IMPACTOS SOCIALES, ECONOMICOS, AMBIENTALES
3-a-vi	RIESGO	GESTION DE RIESGO	BASADO EN NORMAS O GUIAS INTERNACIONALES RECONOCIDAS
3-a-vii	RIESGO	GESTION DE RIESGO	CODIGO DE CONDUCTA
3-a-viii	RIESGO	GESTION DE RIESGO	CAPACITACION
3-a-ix	RIESGO	GESTION DE RIESGO	REVISADO ANUALMENTE
3-b-i	RIESGO	GESTION DE RIESGO	CANALES DE DENUNCIA
3-b-ii	RIESGO	GESTION DE RIESGO	DENUNCIA RESERVADA ANONIMATO
3-b-iii	RIESGO	GESTION DE RIESGO	CONOCER ESTADO DE DENUNCIA
3-b-iv	RIESGO	GESTION DE RIESGO	MECANISMO DE DENUNCIA INFORMADO
3-c-i	RIESGO	ADMINISTRACION	BARRERAS ORGANIZACIONALES, SOCIALES Y CULTURALES QUE INHIBEN CAPACIDADES
3-c-ii	RIESGO	ADMINISTRACION	IDENTIFICAR CARACTERISTICAS DE EJECUTIVOS
3-c-iii	RIESGO	ADMINISTRACION	IDENTIFICAR EN EMPLEADOS POSIBLES REEMPLAZOS DE GERENTES
3-c-iv	RIESGO	ADMINISTRACION	MECANISMOS DE REEMPLAZO
3-c-v	RIESGO	ADMINISTRACION	ANUALMENTE IDENTIFICAR BARRERAS ORGANIZACIONALES Y CARACTERISTICAS DE EJECUTIVOS
3-d-i	RIESGO	ADMINISTRACION	POLITICA DE INCENTIVOS Y COMPENSACION
3-d-ii	RIESGO	ADMINISTRACION	ASESOR EXTERNO POLITICA DE COMPENSACION E INCENTIVOS
3-d-iii	RIESGO	INFORMACION	PUBLICAR ESTRUCTURA SALARIAL Y COMPENSACION EN WEB
3-d-iv	RIESGO	ADMINISTRACION	VOTACION ESTRUCTURA SALARIAL Y COMPENSACION
4-a-i	EVALUACION	EVALUACION 3º	EVALUADO POR UN TERCERO
4-a-ii	EVALUACION	EVALUACION 3º	EXPERIENCIA DEL EVALUADOR DE AL MENOS 5 AÑOS
4-a-iii	EVALUACION	EVALUACION 3º	EVALUADOR FIZCALIZADO POR ORGANISMO PUBLICO COMPETENTE
4-a-iv	EVALUACION	EVALUACION 3º	EVALUADOR PERTENECE A NOMINA DE BOLSAS NACIONALES

Tabla 8 – Cuadro resumen completo Norma N° 385 de la SVS Chile (elaboración propia)

III.4. Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE

Los principios de buen gobierno corporativo de la OCDE han sido pilares para la mayoría de las normativas y códigos en el mundo, tal como las presentadas en esta investigación (Chile, Perú, México). Por ende, es fundamental explorar lo que indican estos principios, y comprender si las normas visualizadas están desarrolladas en base a lo que propone la OCDE o no. Lo interesante es que estos principios fueron presentados en el año 2004, y las normativas y códigos estudiados en esta investigación corresponden a años posteriores, siendo el más antiguo el mexicano, que su última actualización es del año 2010, el peruano en el 2013 y el más reciente, el chileno, en el año 2015.

Los principios de la OCDE están fundamentados en 6 ítems, los cuales contiene un total de 67 consultas.

La presente tabla nos indica la cantidad de consultas que posee cada ítem y cada pregunta de los principios de la OCDE.

PRINCIPIOS OCDE 2004

ITEM	PREGUNTA	Nº	ITEM	TOTAL
I.-Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo	A.-preocupaciones externas (detalle en principios)	4	Posee 7 consultas en el ítem	Posee un total de 67 consultas
	B.-debe ser coherente con las leyes locales	1		
	C.-las responsabilidades asignadas deben ser claras	1		
	D.-las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras requieren de poder, recursos e integridad para llevar a cabo la tarea	1		
II.- Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad	A.-derechos fundamentales:	6	Posee 19 consultas en el ítem	
	B.-derechos en decisiones de cambios:	3		
	C.- derecho a participar de forma efectiva y votar en las juntas de accionistas, siendo informados de las normas y procedimientos	4		
	D.-El control generado por convenios o agrupaciones, de ser desproporcionado en relación a las acciones de las que son titulares, debe hacerse público.	1		
	E.-los mercados del control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente	2		
	F.- facilitar el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas	2		
	G.- todos los accionistas deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros, excluyendo las excepciones establecidas para evitar abusos	1		
III.- Tratamiento Equitativo de los Accionistas	A.- Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario	5	Posee 7 consultas en el ítem	
	B.- se prohíbe el uso de información privilegiada y operaciones abusivas de autocartera	1		

	C.- se le exige a los miembros del consejo y a los directivos principales, que informen cualquier interés material que pudiese tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la compañía.	1	
IV.-El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo	A.-Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.	1	Posee 6 consultas en el ítem
	B.-En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos	1	
	C.- Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.	1	
	D.- En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.	1	
	E.-Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones	1	
	F.-El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.	1	
V. Divulgación de Datos y Transparencia	A. La información a divulgar debe incluir un estándar mínimo (revisar detalle en principios)	8	Posee 13 consultas en el ítem
	B.-La información debe ser elaborada y divulgada con altos estándares de calidad sea financiera y no financiera	1	
	C.-un auditor externo competente y cualificado debe revisar los estados financieros y dar garantía de su veracidad	1	
	D.-los auditores externos deben responder ante los accionistas	1	
	E.- los canales para informar deben garantizar acceso igualitario, puntual y accesible a los usuarios para quienes la información es de interés	1	
	F.- el marco para el GC debe complementarse con un planteamiento que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis por parte de analistas entre otros, que pudieran tener interés inversores a la hora de tomar decisiones. Estos analistas no deberán tener conflictos de interés que pudieran comprometer su asesoramiento	1	
VI Las responsabilidades del consejo	A. Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.	1	Posee 15 consultas en el ítem
	B. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas	1	
	C. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas	1	
	D. El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave (revisar detalle en principios)	8	
	E. El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.	3	
	F. Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.	1	

Tabla 9 – cuadro general de número de consultas por ítem y pregunta OCDE 2004 (elaboración propia)

Del total de las propuestas que realiza la OCDE, se visualizan en la siguiente

tabla, que poseen un peso relativo similar, y solo el derecho de los accionistas se escapa del resto, representando un 22% del total.

Se puede conocer con mayor detalle los principios de la OCDE en el anexo nº5 de esta investigación.

ITEM	GENERAL	%	DETALLE	%
I.- MARCO	4	13%	7	10%
II.- DERECHO ACCIONISTAS	7	22%	19	28%
III.- EQUIDAD	3	9%	7	10%
IV.- PARTES IINTERESADAS EN GC	6	19%	6	9%
V.-TRANSPARENCIA	6	19%	13	19%
VL.-RESPONSABILIDAD DEL CONSEJO	6	19%	15	22%
TOTAL	32	100%	67	100%

Tabla 10 - % de consultas generales y en detalle OCDE 2004 (elaboración propia)

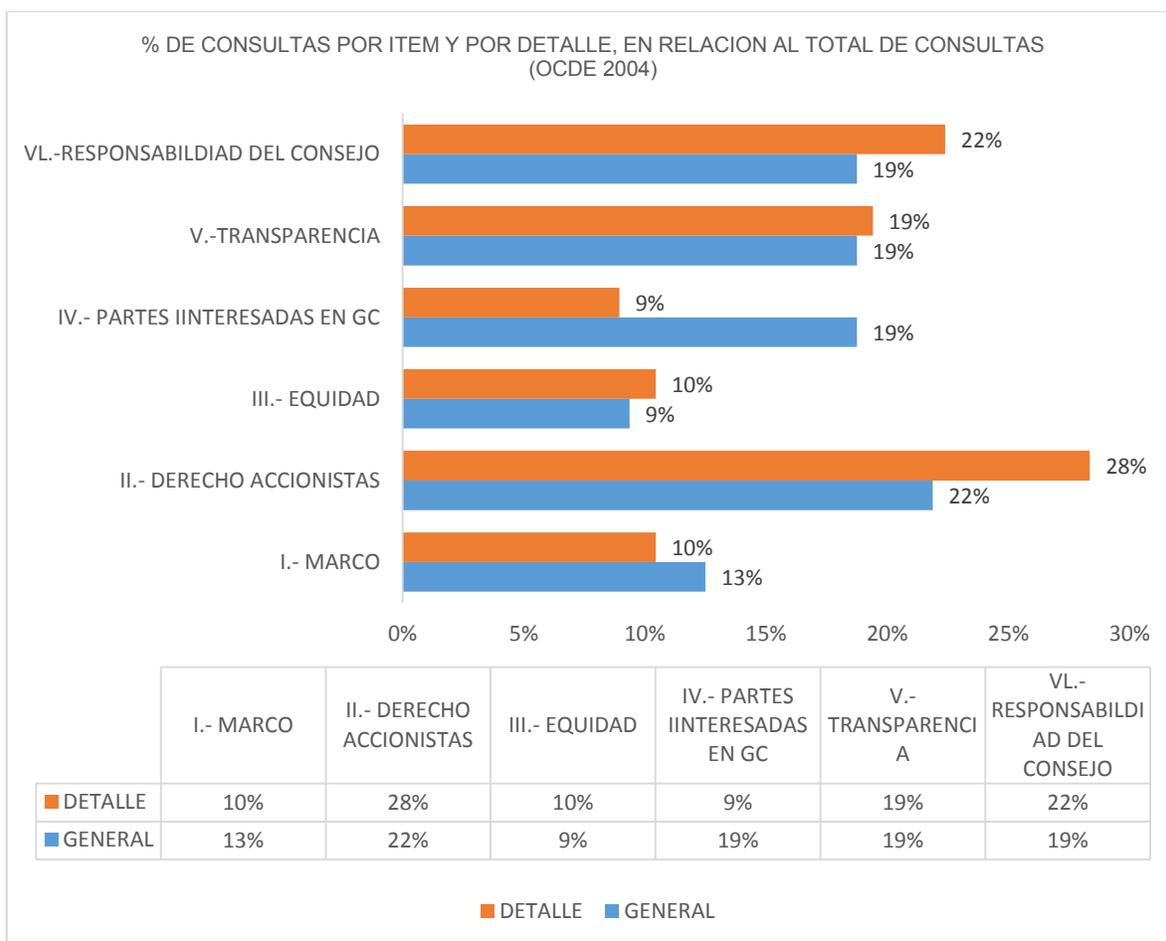


Gráfico 5 - % de consultas generales y en detalle OCDE 2004 (elaboración propia)

Para conocer con precisión los temas que toma la OCDE, se generó un cuadro general completo de los principios que esta establece, resumiéndolo y asignando los temas que esta consulta.

COMPILADO Y RESUMEN DE PRACTICAS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS OCDE 2004					
PREG.	Nº	TEMA	PREG.	Nº	TEMA
I-A-1	1	MARCO: ECONOMIA GLOBAL	IV-A	34	STAKEHOLDERS: RESPETAR LEY O ACUERDOS
I-A-2	2	MARCO: INTEGRIDAD MERCADO	IV-B	35	STAKEHOLDERS: REPARACION SI VULNERA DERECHOS
I-A-3	3	MARCO: INCENTIVOS AL MERCADO	IV-C	36	STAKEHOLDERS: PARTICIPACION EMPLEADOS
I-A-4	4	MARCO: TRANSPARENCIA EN MERCADOS	IV-D	37	STAKEHOLDERS: INFORMACION RELEVANTE Y PRECISA (SI PARTICIPA DEL PROCESO DE GC)
I-B	5	MARCO: COHERENTE LEYES	IV-E	38	STAKEHOLDERS: LIBRE MANIFESTACION AL CONSEJO POR PRACTICAS ILEGALES O NO ETICAS
I-C	6	MARCO: RESPONSABILIDADES CLARAS	IV-F	39	STAKEHOLDERS: DERECHOS EN GC PARA AGREEDORES EN CASO DE INSOLVENCIA
I-D	7	MARCO: PODER EN AUTORIDADES	V-A-1	40	INFORMACION: RESULTADOS FINANCIEROS Y DE EXPLOTACION
II-A-1	8	ACCIONISTAS: REGISTRAR PROPIEDAD	V-A-2	41	INFORMACION: OBJETIVOS
II-A-2	9	ACCIONISTAS: CEDER O TRANSFERIR	V-A-3	42	INFORMACION: TITULARIDAD DE GRUPOS DE ACCIONES Y DERECHO A VOTO
II-A-3	10	ACCIONISTAS: INFORMACION RELEVANTE	V-A-4	43	INFORMACION: REMUNERACION E INFO DE DIRECTIVO Y CONSEJO
II-A-4	11	ACCIONISTAS: PARTICIPAR Y VOTAR	V-A-5	44	INFORMACION: OPERACIONES DE PARTES VINCULADAS
II-A-5	12	ACCIONISTAS: ELIGIR Y REVOCAR	V-A-6	45	INFORMACION: RIESGOS
II-A-6	13	ACCIONISTAS: ACCEDER A BENEFICIOS	V-A-7	46	INFORMACION: RELATIVAS A EMPLEADOS Y STAKEHOLDERS
II-B-1	14	ACCIONISTAS: CAMBIOS DOCUMENTOS RECTOR	V-A-8	47	INFORMACION: PRACTICAS DE GC
II-B-2	15	ACCIONISTAS: EMISION ACCIONES	V-B	48	INFORMACION: ELABORACION Y DIVULGACION DE CALIDAD
II-B-3	16	ACCIONISTAS: TRANSACCIONES EXTRAORDINARIAS	V-C	49	INFORMACION: VERIFICACION AUDITOR EXTERNO
II-C-1	17	ACCIONISTAS: SABER REUNION JUNTA	V-D	50	INFORMACION: AUDITOR EXTERNO RESPONDE A ACCIONISTAS
II-C-2	18	ACCIONISTAS: CONSULTAS A CONSEJO	V-E	51	INFORMACION: CANALES IGUALITARIOS Y FACIL ACCESO
II-C-3	19	ACCIONISTAS: NOMBRAR CONSEJO-DIRECTIVO, REUMUNERACION-RETRIBUCION	V-F	52	INFORMACION: POSIBILIDAD DE ANALISTAS EXTERNOS
II-C-4	20	ACCIONISTAS: VOTACION PROPIA O DELEGADA	VI-A	53	CONSEJO: ACTUAR INFORMADOS CON INTERES EN LA CIA.
II-D	21	ACCIONISTAS: CONOCER CONTROLADOR SI FUE POR CONVENIO	VI-B	54	CONSEJO: TRATO JUSTO A ACCIONISTAS
II-E-1	22	ACCIONISTAS: OPAS	VI-C	55	CONSEJO: ELEVADA ETICA
II-E-2	23	ACCIONISTAS: NO ANTI-OPAS	VI-D-1	56	CONSEJO: REVISION Y ORIENTACION PLANIFICACION GRAL. CIA.
II-F-1	24	ACCIONISTAS: INV.DELEGADOS REVELAR VOTO Y PROCEDIMIENTO DE SU USO	VI-D-2	57	CONSEJO: CONTROL E INTRODUCCION DE PRACTICAS

II-F-2	25	ACCIONISTAS: INV. DELEGADOS REVELAR GESTION CONFLICTOS INTERES	VI-D-3	58	CONSEJO: SELECCIÓN, RETRIBUCION, CONTROL, SUSTITUCION DE DIRECTIVOS, Y SUPERVIZAR SUCESIONES
II-G	26	ACCIONISTAS: CONSULTAS MUTUAS	VI-D-4	59	CONSEJO: RETRIBUCION A DIRECTIVOS Y CONSEJO
III-A-1	27	EQUIDAD: MISMOS DERECHOS INFORMACION	VI-D-5	60	CONSEJO: TRANSPARENCIA EN PROPUESTA Y ELECCION CONSEJO
III-A-2	28	EQUIDAD: MINORITARIOS PROTEGIDOS	VI-D-6	61	CONSEJO: CONTROL DE TEORIA DE AGENCIA
III-A-3	29	EQUIDAD: VOTO DESIGNADO SEGÚN TITULAR	VI-D-7	62	CONSEJO: GARANTIZAR INFORMES EN GRAL (FINANCIERO, CONTABLE, OTROS)
III-A-4	30	EQUIDAD: VOTO TRANSFRONTERIZO	VI-D-8	63	CONSEJO: SUPERVISAR REVELACION DE DATOS
III-A-5	31	EQUIDAD: VOTACION EQUITATIVA	VI-E-1	64	CONSEJO: CREACION DE COMITES ESPECIFICOS
III-B	32	EQUIDAD: TEORIA DE AGENCIA	VI-E-2	65	CONSEJO: CLARIDAD Y TRANSPARENCIA FUNCIONAMIENTO COMISIONES
III-C	33	EQUIDAD: CONSEJO Y DIRECTIVOS INFORMAR CONFLICTOS	VI-E-3	66	CONSEJO: DEDICACION A SU ROL. EFECTIVIDAD
			VI-F	67	CONSEJO: ACCESO INFORMACION PRECISA, OPORTUNA Y RELEVANTE

Tabla 11 – Cuadro resumen completo Principios GC OCDE 2004 (elaboración propia)

IV. CAPITULO

COMPARATIVA NORMATIVAS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS. OCDE-CHILE-PERÚ-MEXICO

IV.1. Contexto del análisis

El análisis de esta investigación estuvo centrado siempre en la norma n°385 (Chile), dado que el enfoque es poder generar propuestas para mejorarla o establecer un instrumento que colabore en ella.

Cada código y normativa está diseñado y estructurado de distinta forma, en ciertos casos poseen pilares, ítems o principios con distinta denominación, en otros, algunos de estos son presentados de forma conjunta, como por ejemplo en el código peruano, en los pilares I y II se habla de los accionistas (derechos de los accionistas y junta general de los accionistas), en cambio en la normativa chilena, esto se ve en un solo pilar (II), y además incorpora al público general.

Esto lleva a que el análisis comparativo requiera parámetros que lo facilite, por lo que en primera instancia se genera comparativas con datos e información que lo permite, siendo esta una comparativa general.

En una segunda instancia, se toman los códigos seleccionados y se realiza un trabajo de depuración de la información, con el fin de llegar a homologar temas tocados en estos códigos. De esta forma, se podrá generar los análisis comparativos pertinentes, siendo esta, la comparativa específica.

IV.2. Comparativa general de los códigos seleccionados.

Todas las normas seleccionadas se han basado en los principios de gobiernos corporativos de la OCDE 2004.

Todas las normas tienen un diseño basado en el “comply or explain” (cumple o explique), donde las compañías que no cumplan con la práctica, deben explicar el por qué.

Todas las normas poseen una estructura basada en pilares o ítems generales, pasando luego por preguntas generales y consultas específicas, solo la peruana posee preguntas más detalladas incorporando datos.

Todas las normas reportan una vez al año.

IV.2.1. Con respecto al nº de consultas

La norma chilena posee 99 consultas, muy distantes a los códigos peruano (375) y mexicano (223).

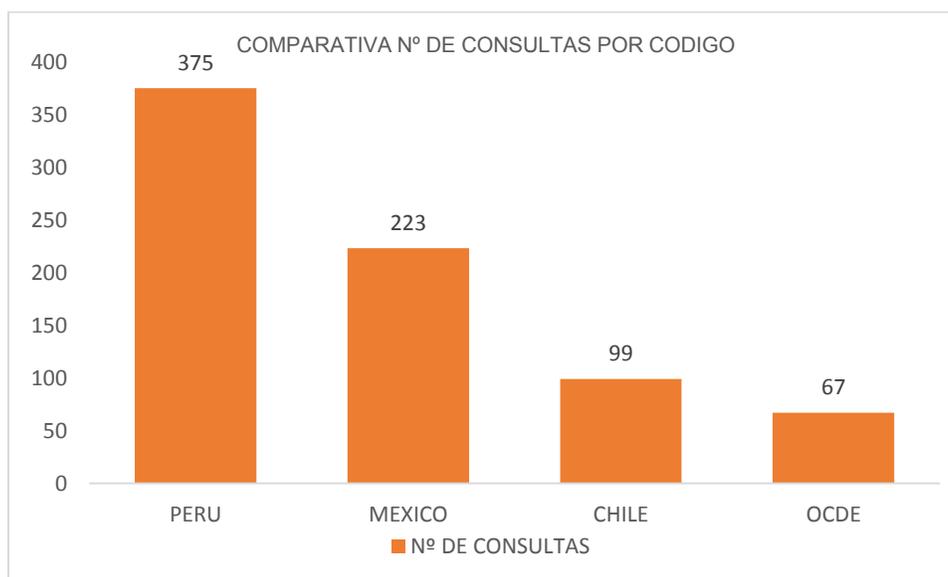


Gráfico 6 – comparativa nº de consultas por norma o código (elaboración propia)

Una de las razones de tal distancia, es que la norma chilena en varias de sus consultas, las preguntas están redactadas de tal forma que contiene varias interrogantes en ella, y no solo una, a diferencia de los otros códigos que intentan ser específicos, y si es necesario, realizan la misma consulta segmentándola, generando más de una pregunta, como por ejemplo:

En la norma chilena (Superintendencia de Valores y Seguros, 2015), en la pregunta I-j-iv señala:

“Que sin perjuicio de las obligaciones legales, contemple expresamente la determinación del número mínimo de reuniones ordinarias. El tiempo promedio

mínimo de dedicación presencial y remota a las mismas, y la antelación con la que se debiera remitir la citación y los antecedentes necesarios para la adecuada realización de aquéllas. Reconociendo las características particulares de la entidad así como también la diversidad de experiencias, condiciones y conocimientos existentes en el directorio, según la complejidad de las materias a tratar.”

Esta es tratada como una pregunta única, siendo que esta contiene más de una interrogante, la cual se detalla:

- Mínimo de reuniones
- Mínimo en tiempo de dedicación
 - Presencial
 - Remota
- Citación
- Antecedentes necesarios

Por lo que al menos de una pregunta, se pueden consultar 4 interrogantes, y al estar en la misma, no se tiene claridad si cumple en todas o solo en algunas.

En cambio, por ejemplo, en el código peruano (Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, 2013), en la pregunta II.10 que habla sobre los mecanismos de convocatoria, no solo pregunta si se cita o no a la reunión, si no que desprende de esta, varias otras consultas:

“mecanismos de convocatoria”

- Adicionalmente a los mecanismos de convocatoria establecidos por ley, ¿La sociedad cuenta con mecanismos de convocatoria que permiten establecer contacto con los accionistas, particularmente con aquellos que no tienen participación en el control o gestión de la sociedad?
- Complete la siguiente información para cada una de las Juntas realizadas durante el ejercicio:

- Fecha aviso convocatoria
- fecha junta
- lugar junta
- tipo de junta especial o general
- junta universal si o no
- quorum %
- nº de accionistas asistentes
- % de participación con derecho a voto a través de poderes
- % de participación con derecho a voto en directo
- % que no ejerció su voto
- ¿Qué medios, además del contemplado en el artículo 43 de la Ley General de Sociedades y lo dispuesto en el Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada, utilizó la sociedad para difundir las convocatorias a las Juntas durante el ejercicio?
 - e-mail
 - correo
 - teléfono
 - redes sociales
 - web
 - otros (detalle)

Por lo que se desprende que el código peruano ha avanzado en no dejar nada a la especulación, si no por el contrario, que quien esté interesado en conocer en detalle información de la compañía, la tenga clara y precisa, como lo demostrado en el ejemplo.

Para esto se ha generado una tabla que identifica cuales de las actuales preguntas de la norma chilena, son preguntas múltiples y que podrían segmentadas para obtener información más detallada.

CUADRO DE POSIBLES PREGUNTAS MÚLTIPLES NORMA N°385									
N°	P.	N°	P.	N°	P.	N°	P.	N°	P.
1-a-i	M	1-d-iii		1-j-iii		2-c-ii		3-a-viii	
1-a-ii	M	1-d-iv		1-j-iv	M	2-c-iii		3-a-ix	
1-a-iii	M	1-d-v		1-j-v		2-c-iv		3-b-i	
1-a-iv		1-e-i		1-j-vi		2-c-v		3-b-ii	
1-a-v	M	1-e-ii	M	1-j-vii	M	2-d	M	3-b-iii	M
1-a-vi	M	1-e-iii		1-k-i		2-e-i		3-b-iv	M
1-a-vii	M	1-e-iv		1-k-ii		2-e-ii		3-c-i	
1-a-viii	M	1-f-i		1-k-iii		2-e-iii		3-c-ii	
1-b-i		1-f-ii		1-k-iv		2-f-i		3-c-iii	
1-b-ii		1-f-iii		1-k-v		2-f-ii		3-c-iv	M
1-b-iii	M	1-f-iv		1-k-vi		2-f-iii		3-c-v	
1-b-iv		1-g-i		2-a-i	M	2-f-iv		3-d-i	M
1-b-v	M	1-g-ii		2-a-ii		2-g-		3-d-ii	M
1-b-vi		1-g-iii		2-a-iii		3-a-i		3-d-iii	
1-b-vii		1-h-i		2-a-iv		3-a-ii		3-d-iv	
1-c-i		1-h-ii		2-b-i		3-a-iii		4-a-i	M
1-c-ii		1-h-iii		2-b-ii		3-a-iv		4-a-ii	M
1-c-iii		1-i		2-b-iii		3-a-v	M	4-a-iii	M
1-d-i		1-j-i		2-b-iv		3-a-vi	M	4-a-iv	
1-d-ii		1-j-ii		2-c-i		3-a-vii			

Tabla 12- Cuadro de posibles preguntas múltiples en norma n° 385 (elaboración propia)

IV.3. Comparativa específica de los códigos o normas.

Para poder realizar esta comparativa más detallada y específica, se ha generado un mecanismo de depuración y homologación de temas tratados por los códigos.

IV.3.1. Metodología del análisis

El análisis de los códigos o normativas requiere generar un mecanismo que permita realizar comparativas de variables más estandarizadas. De esta forma, sacar conclusiones más objetivas, y comprender en qué áreas poder apuntar para

generar propuestas. Si bien existen muchas prácticas similares entre los códigos y normativas, estas se pueden encontrar consultadas desde distintos enfoques o ítems, lo que complica al momento de generar análisis comparativo, como por ejemplo:

En el código mexicano, el ítem A, pregunta 5, letra a (Consejo coordinador empresarial, 2010), señala:

“¿Se incluye la propuesta de integración del Consejo de Administración?”

Esta consulta está dentro del ítem: Asamblea de Accionistas, pregunta general sobre la Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas.

Y en la normativa Chilena nos encontramos con una consulta generada desde el ítem 3, pregunta d, número iv (Superintendencia de Valores y Seguros, 2015), que dice:

“Que contempla someter dichas estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas.”

La cual se encuentra dentro del ítem gestión y control de riesgo, en la pregunta general: “El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación”

Podemos visualizar que:

Nacen de 2 ítems o pilares distintos, uno desde la asamblea de accionistas (México), el otro desde la gestión de riesgo (Chile).

En el código mexicano se encuentra dentro de una pregunta general relacionada con la información que se entrega a la asamblea de accionistas, en cambio, en la normativa chilena, nace desde la pregunta sobre los procedimientos que ha

generado el directorio.

Tanto en México como en Chile, la acción de la consulta es generada por el directorio, en México trata sobre información que es entregada a los accionistas, en Chile sobre procedimientos que sirven para los accionistas. Al ser más minucioso, y comprender que aun cuando nacen desde el mismo lugar, el enfoque de la pregunta es distinto, por lo tanto para resolver esta disyuntiva, nos planteamos la pregunta:

¿De quién habla? o ¿De quién nos informa la consulta?

Pensando que la respuesta debe servirnos para determinar el avance de las prácticas de gobiernos corporativos.

En México nos habla sobre si el directorio entrega o no cierta información a los accionistas, en Chile hace referencia si el directorio tiene procedimientos para que los accionistas puedan elegir algo en particular, por lo tanto, en el caso de México, en esta práctica se hace referencia con una leve mayor fuerza a algo que realiza el directorio, dado que el elemento “información” es transversal en todo el código o normativa, y por ende la mayoría de las consultas busca el informar a un área, y caso contrario, en Chile, la práctica aun cuando nace desde el directorio, plantea una acción más concreta, que le otorga un poder a los accionistas, que es el elegir, por lo que en este caso, existe una leve mayor fuerza en centrarse en los accionistas.

Teniendo en cuenta lo anterior, que la práctica habla más de algo o alguien, la siguiente consulta sería a quien le sirve. En estos 2 casos, las prácticas les sirven a los accionistas, pero podría ocurrir que la consulta pudiese servir a otros estamentos, como al directorio, a la administración, a los stakeholders, entre otros. Por último, la funcionalidad de la práctica, siendo esta la más importante. Tenemos 2 prácticas con consultas distintas, que provienen de enfoques distintos, y vienen de áreas distintas, pero lo que nos interesa es la información que nos entrega para poder analizar el avance respecto a tópicos específicos de gobiernos corporativos, y estas 2 prácticas tienen en común que nos habla sobre la elección.

Una, la mexicana consulta sobre la entrega de información para que los accionistas puedan decidir de mejor forma, y la chilena, sobre procedimientos para elegir, por lo que el tópico en estas es la “votación”, un mecanismo importante dentro de los gobiernos corporativos para otorgar mayor democracia y por ende equidad.

Sucedirá también que se puedan enfrentar 2 o más tópicos en una práctica, como en este caso vemos “votación” y “equidad”, pero prevalecerá el que especifique más detalle, para generar un mejor análisis, en este caso “votación” es más detallado que “equidad”, la cual estará presente en varias prácticas, y solo se impondrá sobre otro tópico aún más general.

De este ejemplo se desprende el siguiente cuadro:

EJEMPLO		
CODIGO O NORMA	MEXICO	CHILE
ITEM	ASAMBLEA ACCIONISTAS	GESTION DE RIESGO
PREGUNTA	INFORMACION	PROCEDIMIENTOS
DE QUIEN HABLA	DIRECTORIO	ACCIONISTAS
A QUIEN INFORMA	ACCIONISTAS	ACCIONISTAS
FUNCIONALIDAD O TOPICO	VOTACION	VOTACION

Tabla 13 – Enfoques de funcionalidad de una consulta (elaboración propia)

Lo mencionado hace imprescindible establecer práctica por práctica un criterio para designarle un tópico, y con aquel, generar los análisis comparativos correspondientes. Este criterio debe tener un orden de prioridad para encaso de disyuntivas, aplicarlo.

IV.3.2. Cuadro de orden de prioridad de variables

Se crea un cuadro para establecer prioridades en cuanto a la función que cumple cada práctica, esto dado que podría cumplir más de una función, por lo que se hace necesario dar un orden de prioridad a las funcionalidades, y de acuerdo a esto, al analizar la práctica y asignarle la función principal o más específica que cumpla. Como por ejemplo, se entiende que la mayoría de las prácticas podrían

tender a entregar información al mercado o a los accionistas, y por ende, poseería la funcionalidad “informar”, pero junto a aquello, la información que entrega será respecto de alguien específico, sea relacionado al directorio, a los accionistas, a la administración, entre otros. Acá encontramos una segunda funcionalidad, entrega información, pero de algo o alguien. La otra pregunta que se hace es, ¿para quién es la información? o ¿a quién le servirá?, dado que hay información que puede servir exclusivamente a un grupo, sea este el directorio, la administración, los grupos de interés, los accionistas, entre varios, siendo esta la tercera funcionalidad. Como cuarta funcionalidad encontraremos para que tema sirve específicamente la práctica en detalle, si colabora con la auditoría, con la gestión, con la planificación, con la transparencia, entre varias.

Para generar el cuadro de prioridades, y definir la funcionalidad de la práctica, se responde a la siguiente pregunta:

¿En qué temas o áreas está más desarrollada la compañía con respecto a GC?

Por lo tanto se deduce que la primera prioridad será conocer los temas o tópicos más específicos, para así lograr establecer cuáles son los más fortalecidos.

En segunda instancia, si la práctica no da tan claramente que tema es el que toca, o si toca un tema transversal, importante será conocer de quien habla la práctica, de quien informa, estableciendo así el segundo nivel de prioridad. Con esto podremos saber los grupos en que la norma o código presta mayor atención.

En tercer orden de prioridad, se establece para quien se entrega la información, situación que en la práctica no debería darse para el caso del análisis de esta investigación, porque las prácticas en su mayoría se conoce el tema a tratar, y en su defecto de quien trata, por lo que el para quien va dirigido se verá en casos excepcionales. En cuarto orden de prioridad, será establecer que posee la funcionalidad informativa. En el análisis muchas prácticas serán catalogadas como “información”, pero su carácter estará dado por el aporte que hace la práctica en el flujo de aquella, en su carácter oportuno, veraz, entre otras cualidades, no pensando en que esta práctica está informando, dado que todas lo hacen en sí

mismas.

PRIORIDADES FUNCIONALIDAD	
1º	TEMA O TOPICO DE LA PRACTICA
2º	DE QUIEN
3º	PARA QUIEN
4º	INFORMACION

Tabla 14 – cuadro de orden de prioridad de enfoques en consultas (elaboración propia)

IV.3.3. Parámetros para desarrollo de comparativas.

Para definir criterios de selección y designación de la función en las consultas, se establece un listado variables, en donde se genera una descripción individual de estas, que sirva de parámetro para cuando corresponda asignarla a la pregunta o consulta de la norma.

IV.3.4. Definición de variables

IV.3.4.1. Administración

Nos referimos a administración, cuando la consulta esté relacionada a la plana gerencial o ejecutiva de la compañía, cuando esta eluda a responsabilidades, derechos o deberes.

IV.3.4.2. Directorio

Se asigna directorio, cuando la pregunta esté relacionada con los deberes o derechos de los directores, y que la consulta no pueda ser catalogada con alguna función o variable más específica.

IV.3.4.3. Comités

Se establece comité, cuando la interrogante tenga relación con la creación, funciones, atribuciones u otro tema específico relacionado a los comités que se generan en los directorios.

IV.3.4.4. Suplentes

Cuando la pregunta haga referencia a los sustitutos de los accionistas, sea para asistir a asambleas, votación, designación, información u otro tema que haga mención en alguna forma a los suplentes.

IV.3.4.5. Reemplazos

Cuando la consulta mencione los mecanismos, procedimientos u otra situación similar que haga referencia a los relevos de directores o plana gerencial.

IV.3.4.6. Reuniones

Cuando se pregunte sobre indicaciones específicas de reuniones, como citaciones, tablas, mecanismos para informar sobre fecha y lugar, periodicidad u cualquier tema relacionado específicamente a tal evento.

IV.3.4.7. Propiedad

Cuando la interrogante sea relacionado con conocer información y/o datos de la posesión de la compañía, activos de ella, o modificación de su estructura patrimonial, esto sea categorías de accionistas, número de acciones suscritas, venta de activos, OPAs, u cualquier tema relacionado.

IV.3.4.8. Control

Cuando la consulta haga referencia a la toma de control de la compañía, como absorciones de esta con otra empresa, directores dependientes o relacionados con accionistas mayoritarios, información de nº de directores que son patrimoniales (accionistas), u cualquier otra pregunta relacionada directamente con la toma de control.

IV.3.4.9. Independencia

Cualquier consulta que haga referencia a la independencia de los directores, como el porcentaje de independientes que componen el directorio, el número de

directores que presiden comités u cualquier pregunta relacionada.

IV.3.4.10. Arbitraje

Cuando la pregunta haga referencia a la necesidad de contar con arbitro para dirimir posibles conflictos en la compañía.

IV.3.4.11. Asesorías

Cualquier consulta que haga referencia a los apoyos técnicos que la compañía requiera o solicite, como por ejemplo asesorías financieras, tributarias o de cualquier otra índole.

IV.3.4.12. Auditor externo

Cualquier consulta que haga referencia a la necesidad de generar una revisión, en cualquier materia, por parte de una persona u organismo externo.

IV.3.4.13. Auditor interno

Cualquier pregunta que mencione la necesidad de establecer una revisión por parte de alguna persona responsable o área encargada de la compañía, en cualquier área de la empresa.

IV.3.4.14. Contratación

Cualquier consulta que haga referencia a la incorporación de nuevas personas a la compañía, sea para la gerencia, asesorías u cualquier tema relacionado a contratación.

IV.3.4.15. Compensación

Se establece como compensación, cualquier pregunta relacionada con la retribución que se realiza al directorio o gerencia, u cualquier tema relacionado directamente

IV.3.4.16. Capacitación

Cualquier consulta relacionada a la formación o entrenamiento de cualquier persona, en cualquier estamento de la compañía, u cualquier tema relacionado a este.

IV.3.4.17. Inducción

Cualquier pregunta relacionada con la preparación que se realiza a las personas que recién ingresan a la compañía, sean estas en el directorio (principalmente), pero también a la gerencia.

IV.3.4.18. Comunicación

Cualquier pregunta relacionada con los estamentos que la compañía posee para canalizar un dialogo más directo con los accionistas, publico general o stakeholders, entre otros.

IV.3.4.19. Confidencialidad

Cualquier pregunta que haga referencia a la reserva que existe en la compañía por parte de quien entrega información relevante, sea estas denuncias u otro que la empresa estime.

IV.3.4.20. Diversidad

Cualquier consulta que haga referencia con la diversidad de género, racial, étnica, religiosa u otra.

IV.3.4.21. RSE

Cualquier pregunta que haga referencia a la responsabilidad social empresarial, sea en planificación, certificación, ejecución, entre otros relacionados. Y que contenga temas como la comunidad, el medio ambiente o sustentabilidad, la incorporación de los trabajadores en esferas de opinión y decisión.

IV.3.4.22. Ética

Cualquier consulta relacionada con la conducta ética en cualquiera de sus

ámbitos, sea en el directorio, accionistas o plana gerencial.

IV.3.4.23. Dividendos

Cualquier pregunta relacionada con la retribución patrimonial que deben tener los accionistas por las utilidades o ganancias que haya tenido la compañía.

IV.3.4.24. Financiero

Cualquier pregunta que haga referencia a los estudios o análisis financieros, o cualquier consulta relacionada a esta.

IV.3.4.25. Gestión

Cualquier pregunta relacionada a la puesta en marcha de estrategias, las cuales se detallan específicamente y deben ser llevadas a cabo en el ámbito de la administración.

IV.3.4.26. Planeación

Cualquier pregunta relacionada con la planificación de la compañía, sea está estableciendo visión, misión, objetivos, estrategias o temas relacionados.

IV.3.4.27. Operativo

Cualquier consulta que detalle la visita o trabajo de forma presencial en la compañía, visitas a terreno en la parte operativa y de producción en particular.

IV.3.4.28. Transparencia

Cualquier consulta que manifieste practicas relacionadas con los mecanismos que permitan mejorar la claridad y veracidad de la información entregada, u cualquier consulta en temas relacionados a lo mencionado.

IV.3.4.29. Votación

Cualquier pregunta relacionada con el derecho que poseen los accionistas al

momento de elegir u optar por una decisión, también se amplía con la designación de votación que pudiesen tener directores en ciertas materias.

IV.3.4.30. Información

Cualquier pregunta que haga referencia a la forma, precisión, y tiempos en que se entrega la información.

IV.3.4.31. Leyes

Cualquier consulta que haga referencia a si las prácticas son debidamente generadas con la pertinencia adecuada para que sean coherentes con las disposiciones legales locales

IV.3.4.32. Mejoramiento continuo

Cualquier consulta que haga referencia a la detección, reducción o mejorar problemas en la compañía, estableciendo procedimientos o métodos que den cuenta de trabajar por el mejoramiento continuo.

IV.3.4.33. Mercado

Cualquier pregunta que mencione la disposición de contemplar en el marco base de las prácticas de gobiernos corporativos, a los agentes del mercado, a la economía, a la integridad de esta, u cualquier otra consulta relacionada al tema mencionado.

IV.3.4.34. Normativo

Cualquier pregunta que especifique normas, políticas, deberes, derechos o responsabilidades a los estamentos que integran la empresa, y que sean de carácter regulatorio, dándole un marco para actuar dentro de ella.

IV.3.4.35. Evaluación

Cualquier consulta que tenga como fin la evaluación o peritaje del accionar de un

estamento de la compañía, sea del directorio, de la plana administrativa, de un comité, entre otros. Además la evaluación de procedimientos, auditorías y cualquier proceso o suceso que termine siendo peritado.

IV.3.4.36. Control interno

Cualquier pregunta relacionada a los procedimientos, mecanismos, políticas u otro, referente a lo que la compañía desarrolla para llevar un control internamente.

IV.3.4.37. Evaluación de terceros

Cualquier pregunta relacionada a las prácticas que la empresa tiene o contempla para que su accionar sea peritada, revisada o evaluada por terceras personas, sean empresas o personas naturales.

IV.3.4.38. Supervisión

Cualquier pregunta que establezca la inspección de un proceso, política, estamento de la compañía, o asesorías internas o externas, que no puedan ser controladas, pero si supervisadas para conocer cómo avanzan.

IV.3.4.39. Gestión de Riesgo

Cualquier consulta que el fin último sea informar datos que influyan en el riesgo de la compañía. Esto significa que existen prácticas que estén dentro de otros pilares o ítems dentro de la norma o código, pero que se entiende que la respuesta de la consulta dará información al accionista o público en general, según sea el caso, para que este pueda comprender o analizar si esta influye o no en el riesgo, particularmente lo relacionado con información del control, de la independencia de directores, de variables del mercado, de conductas poco éticas, entre otras.

El siguiente cuadro refleja las 39 variables con las cuales se trabaja para homologar las consultas de las normas y códigos en base a la función que cumple cada una de las preguntas:

CUADRO DE VARIABLES SEGÚN FUNCION (HOMOLOGACION) - ESTANDARIZACION			
Nº	FUNCION	Nº	FUNCION
1	ADMINISTRACION	21	GESTION
2	ARBITRAJE	22	GESTION DE RIESGO
3	ASESORIAS	23	INDEPENDENCIA
4	AUDITOR EXTERNO	24	INDUCCION
5	AUDITOR INTERNO	25	INFORMACION
6	CAPACITACION	26	LEYES
7	COMITES	27	MEJORAMIENTO CONTINUO
8	COMPENSACION	28	MERCADO
9	COMUNICACIÓN	29	NORMATIVO
10	CONFIDENCIALIDAD	30	OPERATIVO
11	CONTRATACION	31	PLANEACION
12	CONTROL	32	PROPIEDAD
13	CONTROL INTERNO	33	REEMPLAZOS
14	DIRECTORIO	34	REUNIONES
15	DIVERSIDAD	35	RSE
16	DIVIDENDOS	36	SUPERVICION
17	ETICA	37	SUPLENTE
18	EVALUACION	38	TRANSPARENCIA
19	EVALUACION DE 3º	39	VOTACION
20	FINANCIERO		

Tabla 15 – Cuadro de estandarización de variables según función (elaboración propia)

IV.3.5. Normativas y Códigos en base a homologación de variables (función)

Una vez establecidas las variables de homologación, se dispone a asignar la variable a cada una de las consultas que los códigos realizan, para posteriormente, con esta información, poder genera los análisis comparativos.

IV.3.5.1. Perú

El primer código a estudiar, es el peruano. A continuación presentamos la tabla ya depurada con la información:

ASIGNACION DE FUNCION O VARIABLE POR CONSULTA

PERU		PERU		PERU		PERU	
CONSULTA	FUNCION	CONSULTA	FUNCION	CONSULTA	FUNCION	CONSULTA	FUNCION
I-1-I.1	Normativo	II-12-II.7	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-25-IV.2	GESTION DE RIESGO
I-1-I.2	PROPIEDAD	II-12-II.7	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-25-IV.2	GESTION DE RIESGO
I-1-I.2	PROPIEDAD	II-12-II.7	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-25-IV.2	GESTION DE RIESGO
I-1-I.2	PROPIEDAD	II-12-II.8	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-25-IV.3	GESTION DE RIESGO
I-1-I.2	PROPIEDAD	II-13-II.9	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-26-IV.4	AUDITOR INTERNO
I-1-I.2	PROPIEDAD	II-13-II.9	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-26-IV.4	AUDITOR INTERNO
I-1-I.2	PROPIEDAD	II-13-II.9	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-26-IV.4	AUDITOR INTERNO
I-1-I.2	PROPIEDAD	II-13-II.9	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-26-IV.4	AUDITOR INTERNO
I-1-I.2	PROPIEDAD	II-13-II.10	SUPLENTE	III-21-III.12	COMITES	IV-26-IV.4	AUDITOR INTERNO
I-1-I.3	PROPIEDAD	II-13-II.10	SUPLENTE	III-21-III.12	COMITES	IV-26-IV.4	AUDITOR INTERNO
I-2-I.4	PROPIEDAD	II-13-II.10	SUPLENTE	III-21-III.12	INDEPENDENCIA	IV-26-IV.4	AUDITOR INTERNO
I-2-I.4	PROPIEDAD	II-13-II.10	SUPLENTE	III-21-III.12	COMITES	IV-26-IV.5	AUDITOR INTERNO
I-2-I.4	PROPIEDAD	II-13-II.10	SUPLENTE	III-21-III.13	COMITES	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-3-I.5	PROPIEDAD	II-13-II.11	VOTACION	III-21-III.14	GESTION DE RIESGO	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-3-I.5	INDEPENDENCIA	II-13-II.11	VOTACION	III-21-III.14	GESTION DE RIESGO	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-3-I.5	INDEPENDENCIA	II-14-II.12	CONTROL INTERNO	III-21-III.14	GESTION DE RIESGO	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-3-I.5	INFORMACION	II-14-II.12	CONTROL INTERNO	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-4-I.6	INFORMACION	II-14-II.12	CONTROL INTERNO	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-4-I.6	INFORMACION	II-14-II.12	CONTROL INTERNO	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-4-I.6	INFORMACION	II-14-II.12	CONTROL INTERNO	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-4-I.6	INFORMACION	III-15-III.1	DIRECTORIO	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.6	AUDITOR EXTERNO
I-4-I.6	INFORMACION	III-15-III.1	INFORMACION	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.7	GESTION DE RIESGO
I-4-I.6	INFORMACION	III-15-III.1	INFORMACION	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.7	GESTION DE RIESGO
I-4-I.6	INFORMACION	III-15-III.1	INFORMACION	III-21-III.14	INDEPENDENCIA	IV-27-IV.7	AUDITOR EXTERNO
I-4-I.7	COMUNICACIÓN	III-15-III.1	INFORMACION	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.7	AUDITOR EXTERNO

I-4-I.7	COMUNICACIÓN	III-15-III.1	INFORMACION	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.7	AUDITOR EXTERNO
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	INFORMACION	III-21-III.14	COMITES	IV-27-IV.7	AUDITOR EXTERNO
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	INFORMACION	III-22-III.15	GESTION DE RIESGO	IV-27-IV.7	AUDITOR EXTERNO
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	INFORMACION	III-22-III.16	ETICA	IV-27-IV.8	GESTION DE RIESGO
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	INFORMACION	III-22-III.16	ETICA	IV-27-IV.8	GESTION DE RIESGO
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	INFORMACION	III-22-III.16	ETICA	V-28-V.1	INFORMACION
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	INFORMACION	III-22-III.16	ETICA	V-28-V.1	PLANEACION
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	INFORMACION	III-22-III.16	ETICA	V-28-V.1	INFORMACION
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	DIRECTORIO	III-22-III.16	ETICA	V-28-V.1	PROPIEDAD
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.1	DIRECTORIO	III-22-III.16	ETICA	V-28-V.1	INFORMACION
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.2	SUPLENTES	III-22-III.16	ETICA	V-28-V.1	FINANCIERO
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.2	SUPLENTES	III-22-III.17	CONFIDENCIALIDAD	V-28-V.1	INFORMACION
I-5-I.8	DIVIDENDOS	III-15-III.2	SUPLENTES	III-22-III.17	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	INFORMACION
I-6-I.9	CONTROL	III-15-III.2	SUPLENTES	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	INFORMACION
I-6-I.9	DIRECTORIO	III-15-III.3	DIRECTORIO	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	INFORMACION
I-6-I.9	DIRECTORIO	III-15-III.3	DIRECTORIO	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	FINANCIERO
I-6-I.9	CONTROL	III-15-III.3	INDEPENDENCIA	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	INFORMACION
I-6-I.9	CONTROL	III-15-III.3	DIRECTORIO	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	INFORMACION
I-7-I.10	ARBITRAJE	III-16-III.4	PLANEACION	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	INFORMACION
I-7-I.10	ARBITRAJE	III-16-III.4	PLANEACION	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	ETICA
I-7-I.10	ARBITRAJE	III-16-III.4	CONTROL INTERNO	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	INFORMACION
I-7-I.10	ARBITRAJE	III-16-III.4	CONTROL INTERNO	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	RSE
II-8-II.1	COMPENSACION	III-16-III.4	CONTROL INTERNO	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.1	INFORMACION
II-8-II.1	VOTACION	III-16-III.4	CONTROL INTERNO	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.2	COMUNICACIÓN
II-8-II.1	VOTACION	III-16-III.4	CONTROL INTERNO	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-28-V.2	COMUNICACIÓN
II-8-II.1	VOTACION	III-17-III.5	ASESORIAS	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-29-V.2	AUDITOR EXTERNO
II-8-II.1	VOTACION	III-17-III.5	CAPACITACION	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-8-II.1	VOTACION	III-17-III.5	ASESORIAS	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-9-II.2	NORMATIVO	III-17-III.5	ASESORIAS	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD

II-9-II.2	REUNIONES	III-17-III.5	ASESORIAS	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-9-II.2	INFORMACION	III-17-III.5	ASESORIAS	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-9-II.2	INFORMACION	III-17-III.5	COMPENSACION	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-9-II.2	REUNIONES	III-17-III.5	COMPENSACION	III-22-III.18	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-9-II.2	DIRECTORIO	III-17-III.5	COMPENSACION	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-9-II.2	INFORMACION	III-17-III.5	COMPENSACION	III-23-III.19	ASESORIAS	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-17-III.5	COMPENSACION	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-17-III.5	COMPENSACION	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-18-III.6	DIRECTORIO	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-18-III.6	DIRECTORIO	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-18-III.6	DIRECTORIO	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-18-III.6	DIRECTORIO	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-18-III.6	DIRECTORIO	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-18-III.6	REEMPLAZOS	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-18-III.6	DIRECTORIO	III-23-III.19	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	ADMINISTRACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	ADMINISTRACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	ADMINISTRACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	EVALUACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	GESTION DE RIESGO	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	ADMINISTRACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.3	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	ADMINISTRACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.4	INFORMACION	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.4	REUNIONES	III-19-III.7	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-10-II.4	INFORMACION	III-19-III.8	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-11-II.5	VOTACION	III-19-III.8	INDEPENDENCIA	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.3	PROPIEDAD

II-11-II.5	VOTACION	III-20-III.9	DIRECTORIO	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-11-II.5	VOTACION	III-20-III.10	REUNIONES	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.3	PROPIEDAD
II-11-II.5	VOTACION	III-20-III.10	REUNIONES	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.4	TRANSPARENCIA
II-11-II.5	VOTACION	III-20-III.10	REUNIONES	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.4	TRANSPARENCIA
II-12-II.6	VOTACION	III-20-III.10	REUNIONES	III-24-III.20	COMPENSACION	V-30-V.4	DIRECTORIO
II-12-II.6	VOTACION	III-20-III.10	REUNIONES	III-24-III.20	EVALUACION	V-30-V.4	VOTACION
II-12-II.6	INFORMACION	III-20-III.10	REUNIONES	IV-25-IV.1	GESTION DE RIESGO	V-30-V.4	INFORMACION
II-12-II.6	INFORMACION	III-20-III.10	REUNIONES	IV-25-IV.1	GESTION DE RIESGO	V-30-V.4	INFORMACION
II-12-II.6	INFORMACION	III-20-III.10	REUNIONES	IV-25-IV.1	GESTION DE RIESGO	V-30-V.4	INFORMACION
II-12-II.6	INFORMACION	III-20-III.10	REUNIONES	IV-25-IV.2	GESTION DE RIESGO	V-31-V.5	INFORMACION
II-12-II.6	INFORMACION	III-20-III.10	REUNIONES	IV-25-IV.2	GESTION DE RIESGO	V-31-V.5	INFORMACION
II-12-II.6	INFORMACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-25-IV.2	GESTION DE RIESGO	V-31-V.5	INFORMACION
II-12-II.7	VOTACION	III-20-III.11	EVALUACION	IV-25-IV.2	GESTION DE RIESGO		

Tabla 16 – Cuadro código peruano – depuración de información y asignación de variables (elaboración propia)

Una vez depurada la información del código, y asignada las variables, se genera el siguiente cuadro y gráfico, mostrando el nº de consultas por variable, presentes en el código.

VARIABLE	PERU	
	Nº	%
ADMINISTRACION	5	1,3%
ARBITRAJE	4	1,1%
ASESORIAS	6	1,6%
AUDITOR EXTERNO	15	4,0%
AUDITOR INTERNO	8	2,1%
CAPACITACION	1	0,3%
COMITES	14	3,7%
COMPENSACION	16	4,3%
COMUNICACIÓN	4	1,1%
CONFIDENCIALIDAD	1	0,3%
CONTROL	3	0,8%
CONTROL INTERNO	10	2,7%
DIRECTORIO	17	4,5%
DIVIDENDOS	12	3,2%
ETICA	9	2,4%
EVALUACION	12	3,2%
FINANCIERO	2	0,5%

GESTION DE RIESGO	52	13,9%
INDEPENDENCIA	17	4,5%
INFORMACION	49	13,1%
NORMATIVO	2	0,5%
PLANEACION	3	0,8%
PROPIEDAD	46	12,3%
REEMPLAZOS	1	0,3%
REUNIONES	30	8,0%
RSE	1	0,3%
SUPLENTES	9	2,4%
TRANSPARENCIA	2	0,5%
VOTACION	24	6,4%
TOTAL	375	100,0%

Tabla 17 – cuadro nº de consultas y porcentajes de variables presentes en código peruano (elaboración propia)

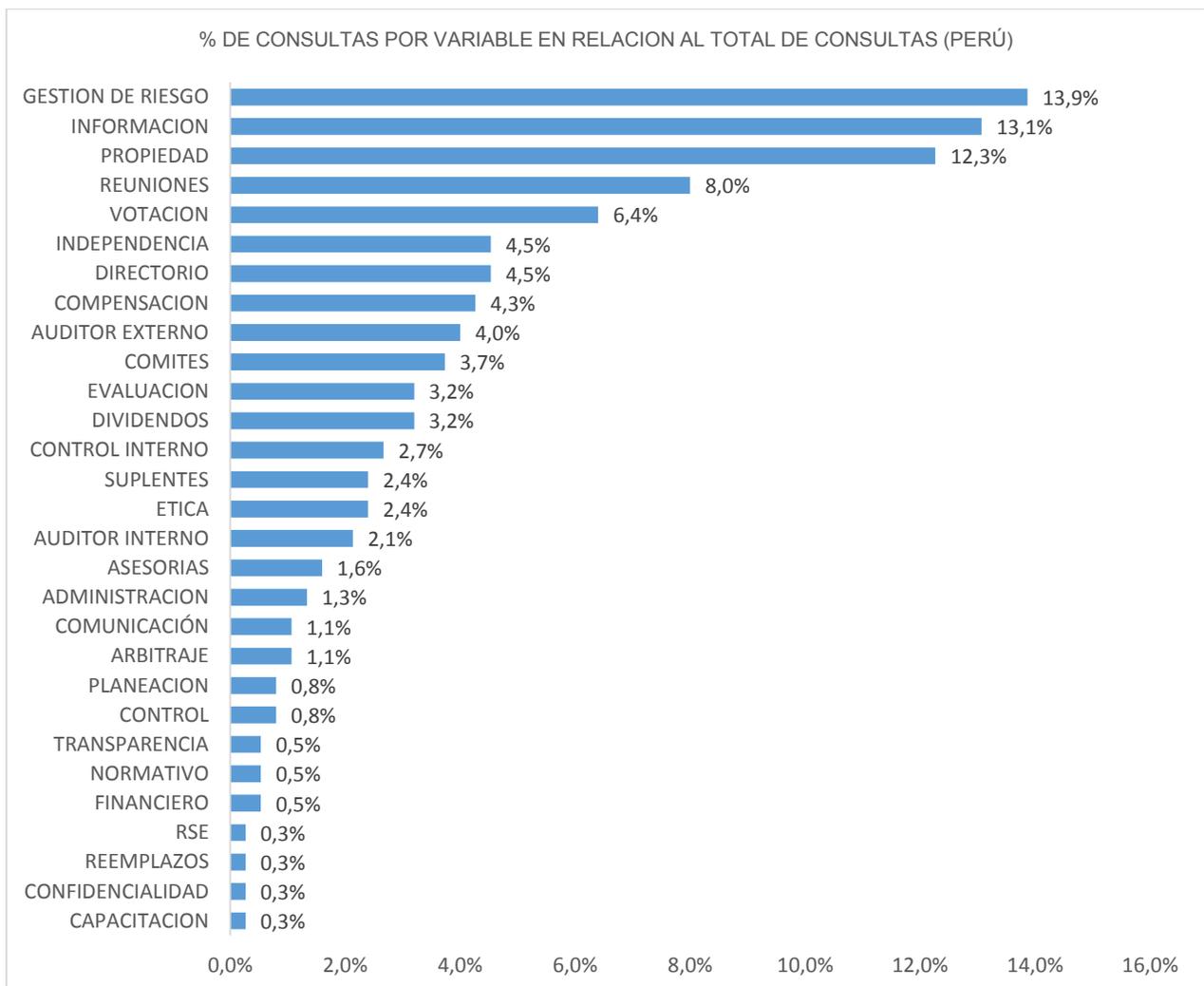


Gráfico 7 - porcentajes de variables presentes en código peruano (elaboración propia)

Se puede apreciar que casi el 40% de las consultas están concentradas en la

gestión de riesgo, la información y la propiedad. Posteriormente se realizara una comparativa con los demás códigos.

IV.3.5.2. México

El segundo código a analizar es el mexicano. Presentamos la tabla con sus 223 consultas ya depuradas y establecidas sus variables.

ASIGNACION DE FUNCION O VARIABLE POR CONSULTA

MEXICO		MEXICO		MEXICO		MEXICO	
CONSULTA	FUNCION	CONSULTA	FUNCION	CONSULTA	FUNCION	CONSULTA	FUNCION
A-1	INFORMACION	B-12-a	CONTROL	B-38-a	INFORMACION	C-56-b	ASESORIAS
A-2	INFORMACION	B-12	DIVERSIDAD	B-38-b	INFORMACION	C-57	AUDITOR INTERNO
A-3	INFORMACION	B-13-a	SUPLENTES	B-38-c	INFORMACION	C-58	AUDITOR INTERNO
A-4	VOTACION	B-13	DIVERSIDAD	B-38-d	INFORMACION	C-59	ASESORIAS
A-5-a	VOTACION	B-14	SUPLENTES	B-38-e	INFORMACION	C-60	ASESORIAS
A-5-b	INFORMACION	B-15	SUPLENTES	B-39	INDUCCION	C-61	AUDITOR INTERNO
A-6-a	INFORMACION	B-16	INDEPENDENCIA	B-40	INDUCCION	C-62	AUDITOR INTERNO
A-6-b	INFORMACION	B-17	INDEPENDENCIA	B-41	GESTION DE RIESGO	C-63	CONTROL INTERNO
A-6-c	INFORMACION	B-18-a	INDEPENDENCIA	B-42	TRANSPARENCIA	C-64-a	CONTROL INTERNO
A-6-d	INFORMACION	B-18-b	CONTROL	B-43	DIRECTORIO	C-64-b	CONTROL INTERNO
A-6-e	INFORMACION	B-18-c	INDEPENDENCIA	B-44	DIRECTORIO	C-65-a	CONTROL INTERNO
A-7	INFORMACION	B-18-d	CONTROL	B-45	CONFIDENCIALIDAD	C-65-b	CONTROL INTERNO
A-8	INFORMACION	B-18-e	CONTROL	B-46-a	CONFIDENCIALIDAD	C-66-a	ASESORIAS
A-9	COMUNICACIÓN	B-19	CONTROL	B-46-b	CONFIDENCIALIDAD	C-66-b	ASESORIAS
B-10-a	PLANEACION	B-20	TRANSPARENCIA	B-46-c	CONFIDENCIALIDAD	C-66-c	ASESORIAS
B-10-b	CONTROL	B-21-a	TRANSPARENCIA	B-47	SUPLENTES	C-67	ASESORIAS
B-10-c	GESTION	B-21-b	INFORMACION	B-48	SUPLENTES	C-68	VOTACION
B-10-d	CONTRATACION	B-22-a	AUDITOR INTERNO	B-49	EVALUACION	C-69	GESTION DE RIESGO
B-10-e	EVALUACION	B-22-b	GESTION	C-50-a-i	AUDITOR EXTERNO	C-70-a	AUDITOR INTERNO
B-10-f-i	ETICA	B-22-c	PLANEACION	C-50-a-ii	AUDITOR EXTERNO	C-70-b	AUDITOR INTERNO
B-10-f-ii	ETICA	B-22-d	GESTION	C-50-a-iii	AUDITOR EXTERNO	C-70-c	AUDITOR INTERNO
B-10-f-iii	INFORMACION	B-22-e	GESTION	C-50-b	AUDITOR EXTERNO	C-71	AUDITOR INTERNO
B-10-g	GESTION	B-23-a	INFORMACION	C-50-c	SUPERVICION	D-72-a	ADMINISTRACION
B-10-h-i	INFORMACION	B-23-b	INFORMACION	C-50-d	EVALUACION	D-72-b	COMPENSACION
B-10-h-ii	INFORMACION	B-23-c	INFORMACION	C-50-e-i	EVALUACION	D-72-c	ADMINISTRACION

B-10-h-iii	ETICA	B-23-d	INFORMACION	C-50-e-ii	EVALUACION	D-72-d	COMPENSACION
B-10-i	TRANSPARENCIA	B-23-e	INFORMACION	C-50-e-iii	EVALUACION	D-72-e	COMPENSACION
B-10-j	CONTROL	B-24-a	CONTROL	C-50-e-iv	EVALUACION	D-72-f	RSE
B-10-k	INFORMACION	B-24-b	CONTROL	C-50-f	REUNIONES	D-72-g	ETICA
B-10-l	RSE	B-24-c	CONTROL	C-50-g	COMUNICACIÓN	D-72-h	CONFIDENCIALIDAD
B-10-m	GESTION	B-24-d	CONTROL	C-50-h	GESTION DE RIESGO	D-72-i	REEMPLAZOS
B-10-n-i	GESTION DE RIESGO	B-24-e	CONTROL	C-50-i-i	CONTROL	D-73	GESTION DE RIESGO
B-10-n-ii	GESTION DE RIESGO	B-25-a	INDEPENDENCIA	C-50-i-ii	CONTROL	D-74	COMPENSACION
B-10-n-iii	GESTION DE RIESGO	B-25-b	INDEPENDENCIA	C-50-i-iii	CONTROL	D-75	COMPENSACION
B-10-n-iv	GESTION DE RIESGO	B-25-c	INDEPENDENCIA	C-50-j-i	REUNIONES	D-76	CONTRATACION
B-10-n-v	GESTION DE RIESGO	B-25-d	INDEPENDENCIA	C-50-j-ii	REUNIONES	D-77	REEMPLAZOS
B-10-o-i	REEMPLAZOS	B-25-e	INDEPENDENCIA	C-50-j-iii	REUNIONES	D-78-a	REEMPLAZOS
B-10-o-ii	REEMPLAZOS	B-26-a	INFORMACION	C-50-k	AUDITOR INTERNO	D-78-b	REEMPLAZOS
B-10-p-i	RSE	B-26-b	INFORMACION	C-50-l	AUDITOR INTERNO	D-78-c	REEMPLAZOS
B-10-p-ii	RSE	B-26-c	INFORMACION	C-50-m	SUPERVICION	D-78-d	REEMPLAZOS
B-10-p-iii	RSE	B-26-d	INFORMACION	C-50-n	AUDITOR INTERNO	D-78-e	REEMPLAZOS
B-10-p-iv	RSE	B-26-e	INFORMACION	C-50-o	SUPERVICION	E-79-a	PLANEACION
B-10-p-v	RSE	B-27	GESTION	C-50-p	SUPERVICION	E-79-b	PLANEACION
B-10-q-i	ETICA	B-28	INDEPENDENCIA	C-50-q	PLANEACION	E-79-c	PLANEACION
B-10-q-ii	ETICA	B-29	INDEPENDENCIA	C-50-r	EVALUACION	E-79-d	PLANEACION
B-10-q-iii	GESTION DE RIESGO	B-30	INDEPENDENCIA	C-50-s	CONTRATACION	E-79-e	GESTION DE RIESGO
B-10-q-iv	GESTION DE RIESGO	B-31	INDEPENDENCIA	C-50-t	ETICA	E-79-f	GESTION DE RIESGO
B-10-q-v	ETICA	B-32	REUNIONES	C-50-u	GESTION DE RIESGO	E-80	PLANEACION
B-10-r-i	RSE	B-33-a	REUNIONES	C-50-v	PLANEACION	E-81	PLANEACION
B-10-r-ii	RSE	B-33-b	REUNIONES	C-51	CONTRATACION	E-82-a	FINANCIERO
B-10-r-iii	RSE	B-33-c	REUNIONES	C-52-a	GESTION DE RIESGO	E-82-b	FINANCIERO
B-10-s-i	GESTION DE RIESGO	B-33-d	REUNIONES	C-52-b	GESTION DE RIESGO	E-82-c	FINANCIERO
B-10-s-ii	GESTION DE RIESGO	B-34	REUNIONES	C-53	GESTION DE RIESGO	E-82-d	FINANCIERO
B-10-s-iii	GESTION DE RIESGO	B-35	REUNIONES	C-54	TRANSPARENCIA	E-83	CONTROL
B-10-t	GESTION DE RIESGO	B-36	REUNIONES	C-55	ASESORIAS	E-84	GESTION DE RIESGO
B-11	GESTION DE RIESGO	B-37	DIRECTORIO	C-56-a	ASESORIAS		

Tabla 18 - Cuadro código mexicano – depuración de información y asignación de variables (elaboración propia)

El siguiente cuadro nos muestra el número de consultas que posee cada variable dentro del código, y su peso relativo en relación a esta. Además posteriormente se grafica para visualizar cuales poseen mayor implicancia.

MEXICO		
VARIABLE	Nº	%
ADMINISTRACION	2	0,9%
ASESORIAS	9	4,0%
AUDITOR EXTERNO	4	1,8%
AUDITOR INTERNO	12	5,4%
COMPENSACION	5	2,2%
COMUNICACIÓN	2	0,9%
CONFIDENCIALIDAD	5	2,2%
CONTRATACION	4	1,8%
CONTROL	16	7,2%
CONTROL INTERNO	5	2,2%
DIRECTORIO	3	1,3%
DIVERSIDAD	2	0,9%
ETICA	8	3,6%
EVALUACION	8	3,6%
FINANCIERO	4	1,8%
GESTION	7	3,1%
GESTION DE RIESGO	23	10,3%
INDEPENDENCIA	13	5,8%
INDUCCION	2	0,9%
INFORMACION	31	13,9%
PLANEACION	10	4,5%
REEMPLAZOS	9	4,0%
REUNIONES	12	5,4%
RSE	10	4,5%
SUPERVICION	4	1,8%
SUPLENTE	5	2,2%
TRANSPARENCIA	5	2,2%
VOTACION	3	1,3%
TOTAL	223	100,0%

Tabla 19 - cuadro nº de consultas y porcentajes de variables presentes en código mexicano (elaboración propia)

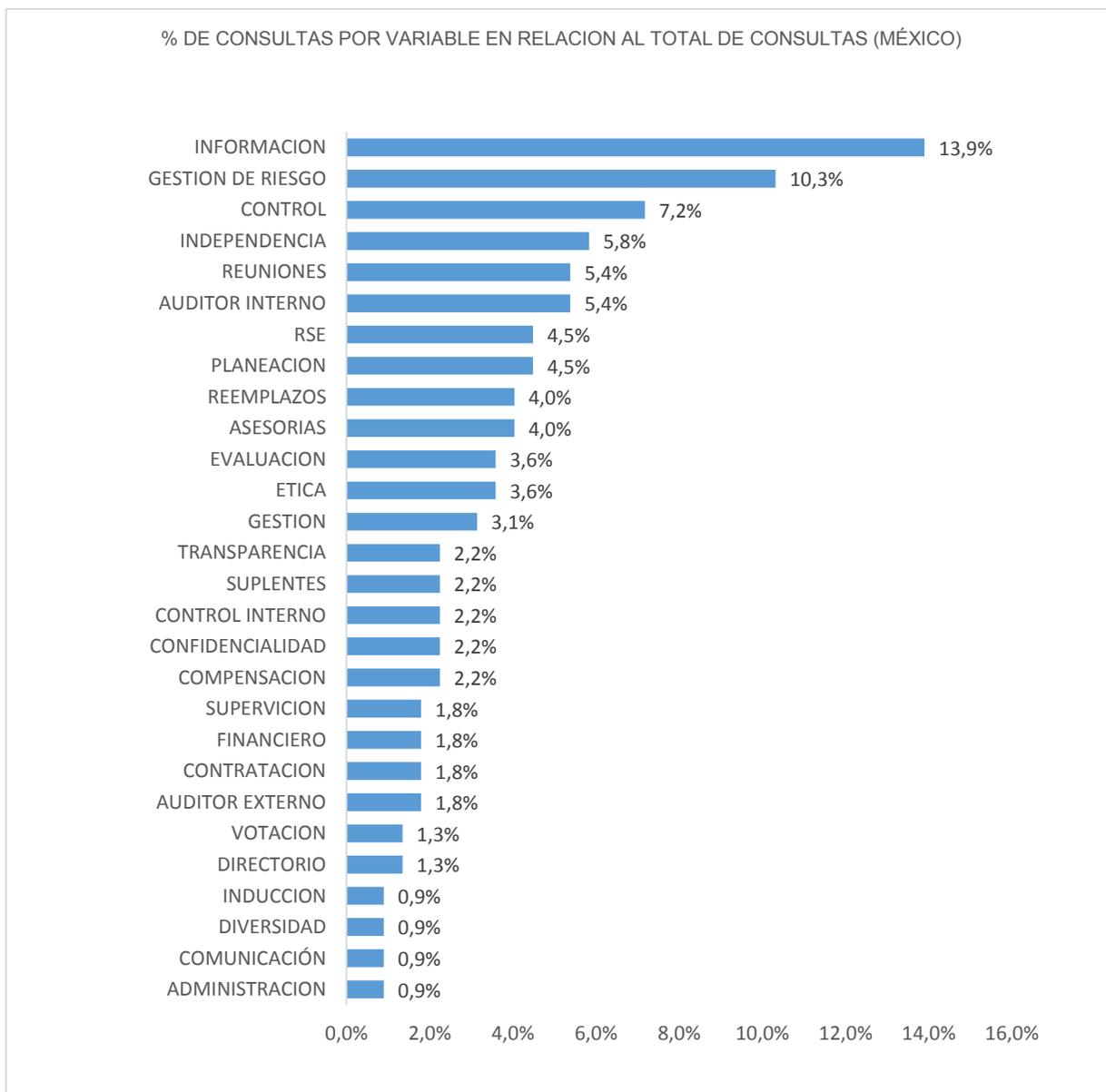


Gráfico 8 - porcentajes de variables presentes en código mexicano (elaboración propia)

En el código mexicano, podemos visualizar que los tópicos más importantes están relacionados con la gestión de riesgo y la información, representando un 24% aproximado. Cabe señalar que los tópicos o temas están distribuidos más equilibradamente que el peruano, que en 3 temas, poseía el 40% aproximado de las consultas.

IV.3.5.3. Chile

La normativa chilena posee 99 consultas, en la presenta tabla se ha depurado esta información, asignando una variable a cada una de estas, para las comparativas a realizar en esta investigación.

ASIGNACION DE FUNCION O VARIABLE POR CONSULTA

CHILE		CHILE		CHILE	
CONSULT A	FUNCION	CONSULT A	FUNCION	CONSULT A	FUNCION
1-a-i	INDUCCION	1-h-i	OPERATIVO	2-f-i	INFORMACION
1-a-ii	INDUCCION	1-h-ii	OPERATIVO	2-f-ii	INFORMACION
1-a-iii	INDUCCION	1-h-iii	OPERATIVO	2-f-iii	ASESORIAS
1-a-iv	INDUCCION	1-i	REUNIONES	2-f-iv	INFORMACION
1-a-v	INDUCCION	1-j-i	MEJORAMIENTO CONTINUO	2-g-	INFORMACION
1-a-vi	INDUCCION	1-j-ii	CAPACITACION	3-a-i	GESTION DE RIESGO
1-a-vii	INDUCCION	1-j-iii	DIRECTORIO	3-a-ii	GESTION DE RIESGO
1-a-viii	INDUCCION	1-j-iv	DIRECTORIO	3-a-iii	AUDITOR INTERNO
1-b-i	CAPACITACION	1-j-v	GESTION DE RIESGO	3-a-iv	GESTION DE RIESGO
1-b-ii	CAPACITACION	1-j-vi	ASESORIAS	3-a-v	RSE
1-b-iii	DIVERSIDAD	1-j-vii	MEJORAMIENTO CONTINUO	3-a-vi	GESTION DE RIESGO
1-b-iv	GESTION DE RIESGO	1-k-i	INFORMACION	3-a-vii	GESTION DE RIESGO
1-b-v	ETICA	1-k-ii	INFORMACION	3-a-viii	CAPACITACION
1-b-vi	GESTION DE RIESGO	1-k-iii	INFORMACION	3-a-ix	GESTION DE RIESGO
1-b-vii	INFORMACION	1-k-iv	GESTION DE RIESGO	3-b-i	GESTION DE RIESGO
1-c-i	CONTRATACION	1-k-v	INFORMACION	3-b-ii	CONFIDENCIALIDAD
1-c-ii	CONTRATACION	1-k-vi	INFORMACION	3-b-iii	CONFIDENCIALIDAD
1-c-iii	TRANSPARENCIA	2-a-i	DIRECTORIO	3-b-iv	CAPACITACION
1-d-i	AUDITOR EXTERNO	2-a-ii	VOTACION	3-c-i	GESTION DE RIESGO
1-d-ii	AUDITOR EXTERNO	2-a-iii	DIRECTORIO	3-c-ii	GESTION DE RIESGO
1-d-iii	AUDITOR EXTERNO	2-a-iv	INDEPENDENCIA	3-c-iii	REEMPLAZOS
1-d-iv	AUDITOR EXTERNO	2-b-i	VOTACION	3-c-iv	REEMPLAZOS
1-d-v	GESTION DE RIESGO	2-b-ii	INFORMACION	3-c-v	GESTION DE RIESGO
1-e-i	GESTION DE RIESGO	2-b-iii	INFORMACION	3-d-i	COMPENSACION
1-e-ii	GESTION DE RIESGO	2-b-iv	INFORMACION	3-d-ii	ASESORIAS
1-e-iii	GESTION DE RIESGO	2-c-i	RSE	3-d-iii	INFORMACION

1-e-iv	GESTION DE RIESGO	2-c-ii	RSE	3-d-iv	VOTACION
1-f-i	AUDITOR INTERNO	2-c-iii	GESTION DE RIESGO	4-a-i	EVALUACION DE 3°
1-f-ii	AUDITOR INTERNO	2-c-iv	RSE	4-a-ii	EVALUACION DE 3°
1-f-iii	GESTION DE RIESGO	2-c-v	RSE	4-a-iii	EVALUACION DE 3°
1-f-iv	GESTION DE RIESGO	2-d	RSE	4-a-iv	EVALUACION DE 3°
1-g-i	RSE	2-e-i	COMUNICACIÓN		
1-g-ii	RSE	2-e-ii	COMUNICACIÓN		
1-g-iii	RSE	2-e-iii	COMUNICACIÓN		

Tabla 20 - Cuadro norma n°385 – depuración de información y asignación de variables (elaboración propia)

Para conocer la incidencia de cada una de las variables en la normativa, se realiza la siguiente tabla y gráfico, para conocer la cantidad y porcentaje que representa tales variables dentro de la normativa.

CHILE		
VARIABLE	N°	%
ASESORIAS	3	3,0%
AUDITOR EXTERNO	4	4,0%
AUDITOR INTERNO	3	3,0%
CAPACITACION	5	5,1%
COMPENSACION	1	1,0%
COMUNICACIÓN	3	3,0%
CONFIDENCIALIDAD	2	2,0%
CONTRATACION	2	2,0%
DIRECTORIO	4	4,0%
ETICA	1	1,0%
EVALUACION DE 3°	4	4,0%
GESTION DE RIESGO	22	22,2%
INDEPENDENCIA	1	1,0%
INDUCCION	8	8,1%
INFORMACION	14	14,1%
MEJORAMIENTO CONTINUO	2	2,0%
OPERATIVO	3	3,0%
REEMPLAZOS	2	2,0%
REUNIONES	1	1,0%
RSE	9	9,1%
TRANSPARENCIA	1	1,0%
VOTACION	3	3,0%
DIVERSIDAD	1	1,0%
TOTAL	99	100,0%

Tabla 21 - cuadro n° de consultas y porcentajes de variables presentes en la norma n°385 (elaboración propia)



Gráfico 9 - porcentajes de variables presentes en la norma n°385 (elaboración propia)

En la normativa chilena, similar a la mexicana, la gestión de riesgo y la información son las variables con mayor incidencia, representando un 36% aproximadamente. La norma chilena posee menor cantidad de variables que los 2 códigos estudiados anteriormente, y la mayor cantidad de consultas se encuentra concentrada en 8 de sus 23 variables.

IV.3.5.4. OCDE

Las normativas y códigos estudiadas en esta investigación, basan su creación en los principios de gobiernos corporativos de la OCDE, por tal, es fundamental

también incorporar en el análisis estos principios, para realizar las comparativas teniendo en cuenta estas consultas o preguntas.

En la presenta tabla se encuentran las consultas depuradas, asignándoles a cada una de ellas la variable correspondiente.

ASIGNACION DE FUNCION O VARIABLE POR CONSULTA

OCDE		OCDE	
CONSULTA	FUNCION	CONSULTA	FUNCION
I-A-1	MERCADO	IV-B	RSE
I-A-2	MERCADO	IV-C	RSE
I-A-3	MERCADO	IV-D	INFORMACION
I-A-4	MERCADO	IV-E	GESTION DE RIESGO
I-B	LEYES	IV-F	GESTION DE RIESGO
I-C	NORMATIVO	V-A-1	INFORMACION
I-D	NORMATIVO	V-A-2	INFORMACION
II-A-1	PROPIEDAD	V-A-3	INFORMACION
II-A-2	PROPIEDAD	V-A-4	INFORMACION
II-A-3	INFORMACION	V-A-5	INFORMACION
II-A-4	VOTACION	V-A-6	INFORMACION
II-A-5	VOTACION	V-A-7	INFORMACION
II-A-6	PROPIEDAD	V-A-8	INFORMACION
II-B-1	VOTACION	V-B	INFORMACION
II-B-2	VOTACION	V-C	INFORMACION
II-B-3	VOTACION	V-D	INFORMACION
II-C-1	INFORMACION	V-E	INFORMACION
II-C-2	INFORMACION	V-F	INFORMACION
II-C-3	VOTACION	VI-A	ETICA
II-C-4	VOTACION	VI-B	ETICA
II-D	INFORMACION	VI-C	ETICA
II-E-1	PROPIEDAD	VI-D-1	PLANEACION
II-E-2	PROPIEDAD	VI-D-2	GESTION
II-F-1	VOTACION	VI-D-3	ADMINISTRACION
II-F-2	GESTION DE RIESGO	VI-D-4	COMPENSACION
II-G	INFORMACION	VI-D-5	VOTACION
III-A-1	INFORMACION	VI-D-6	GESTION DE RIESGO
III-A-2	PROPIEDAD	VI-D-7	GESTION DE RIESGO
III-A-3	VOTACION	VI-D-8	INFORMACION
III-A-4	VOTACION	VI-E-1	GESTION DE

			RIESGO
III-A-5	VOTACION	VI-E-2	GESTION DE RIESGO
III-B	GESTION DE RIESGO	VI-E-3	GESTION DE RIESGO
III-C	GESTION DE RIESGO	VI-F	INFORMACION
IV-A	RSE		

Tabla 22 - Cuadro principios de GC OCDE 2004 depuración de información y asignación de variables (elaboración propia)

Para visualizar cuales son los temas que mayor importancia le da la OCDE a las prácticas de gobiernos corporativos, se realiza este cuadro resumen donde se puede conocer la cantidad de consultas que posee cada variable dentro de los principios. Posteriormente podemos ver el grafico del cuadro.

OCDE		
VARIABLE	Nº	%
ADMINISTRACION	1	1,5%
ETICA	3	4,5%
GESTION	1	1,5%
GESTION DE RIESGO	10	14,9%
INFORMACION	22	32,8%
LEYES	1	1,5%
MERCADO	4	6,0%
NORMATIVO	2	3,0%
PLANEACION	1	1,5%
PROPIEDAD	6	9,0%
COMPENSACION	1	1,5%
RSE	3	4,5%
VOTACION	12	17,9%
TOTAL	67	100,0%

Tabla 23 – cuadro nº de consultas y porcentajes de variables presentes en los principios de la OCDE 2004 (elaboración propia)

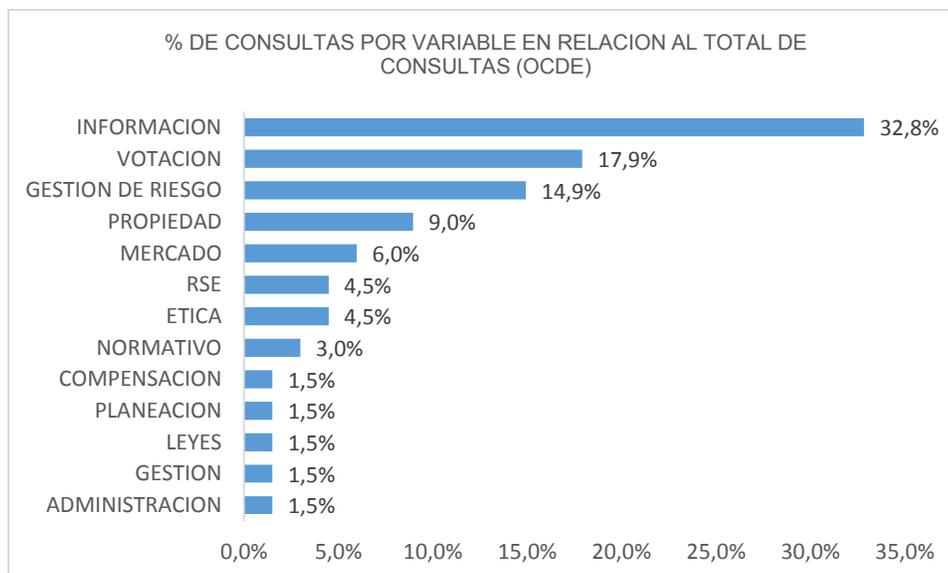


Gráfico 10 - porcentajes de variables presentes en los principios de la OCDE 2004 (elaboración propia)

Los principios de la OCDE dan relevancia a 2 temas ya vistos en los otros códigos estudiados, la información y gestión de riesgo, se agrega si con importancia el tema de la “votación”, y además se contempla que posee varias variables no tratadas directamente en los demás códigos, como leyes y mercados.

IV.3.6. Comparación de las variables designadas en códigos.

Los análisis comparativos se realizan con 2 enfoques:

- En términos porcentuales o relativos, los cuales hablan sobre el peso de la variable con respecto a su mismo instrumento.
- En términos específicos, los cuales tratan a la variable en términos de número de consultas que posee en el instrumento.

Cuando se hable en términos porcentuales, podremos comprender cuál es el tema que posee mayor importancia dentro del código estudiado, lo que nos permite realizar comparaciones desde ese prisma, descifrando la mayor preocupación del instrumento, y realizar la comparación con los demás desde aquella mirada, la

relevancia que poseen los temas.

Cuando se trate en términos específicos o número de consultas, la información comparativa es más clara y precisa, dado que aun cuando puedan existir temas con un determinado porcentaje elevado en su código, cuando lo llevamos a términos específicos, estos pueden poseer menor cantidad de consultas que los demás códigos o normativas.

Para esto, se elaboró la siguiente tabla, que resume y compara variable por variable, en términos relativos y específicos lo ya mencionado.

N	VARIABLE	OCDE		PERU		MEXICO		CHILE	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	ADMINISTRACION	1	1,5%	5	1,3%	2	0,9%		
2	COMPENSACION	1	1,5%	16	4,3%	5	2,2%	1	1,0%
3	PLANEACION	1	1,5%	3	0,8%	10	4,5%		
4	GESTION	1	1,5%			7	3,1%		
5	LEYES	1	1,5%						
6	NORMATIVO	2	3,0%	2	0,5%				
7	ETICA	3	4,5%	9	2,4%	8	3,6%	1	1,0%
8	RSE	3	4,5%	1	0,3%	10	4,5%	9	9,1%
9	MERCADO	4	6,0%						
10	PROPIEDAD	6	9,0%	46	12,3%				
11	GESTION DE RIESGO	10	14,9%	52	13,9%	23	10,3%	22	22,2%
12	VOTACION	12	17,9%	24	6,4%	3	1,3%	3	3,0%
13	INFORMACION	22	32,8%	49	13,1%	31	13,9%	14	14,1%
14	ARBITRAJE			4	1,1%				
15	ASESORIAS			6	1,6%	9	4,0%	3	3,0%
16	AUDITOR EXTERNO			15	4,0%	4	1,8%	4	4,0%
17	AUDITOR INTERNO			8	2,1%	12	5,4%	3	3,0%
18	CAPACITACION			1	0,3%			5	5,1%
19	COMITES			14	3,7%				
20	COMUNICACIÓN			4	1,1%	2	0,9%	3	3,0%
21	CONFIDENCIALIDAD			1	0,3%	5	2,2%	2	2,0%
22	CONTROL			3	0,8%	16	7,2%		
23	CONTROL INTERNO			10	2,7%	5	2,2%		
24	DIRECTORIO			17	4,5%	3	1,3%	4	4,0%
25	DIVIDENDOS			12	3,2%				
26	EVALUACION			12	3,2%	8	3,6%		
27	FINANCIERO			2	0,5%	4	1,8%		
28	INDEPENDENCIA			17	4,5%	13	5,8%	1	1,0%

29	REEMPLAZOS			1	0,3%	9	4,0%	2	2,0%
30	REUNIONES			30	8,0%	12	5,4%	1	1,0%
31	SUPLENTE			9	2,4%	5	2,2%		
32	TRANSPARENCIA			2	0,5%	5	2,2%	1	1,0%
33	CONTRATACION					4	1,8%	2	2,0%
34	DIVERSIDAD					2	0,9%	1	1,0%
35	INDUCCION					2	0,9%	8	8,1%
36	SUPERVISION					4	1,8%		
37	EVALUACION DE 3°							4	4,0%
38	MEJORAMIENTO CONTINUO							2	2,0%
39	OPERATIVO							3	3,0%
TOTAL PRACTICAS		67		375		223		99	

Tabla 24 – Tabla general de variables y su número de consultas por código (elaboración propia)

IV.3.7. Variables más consultadas

Para conocer cuáles son las variables que poseen mayor peso dentro de cada código, se seleccionaron las primeras 5 con más consultas, se estableció que porcentaje posee cada una de estas respecto a su código, y cuanto representan el conjunto en el total de las consultas.

Esto está representado en el siguiente cuadro y gráfico:

	PERÚ				MÉXICO				CHILE				OCDE			
	VARIABLE	Nº	%	% acum	VARIABLE	Nº	%	% acum	VARIABLE	Nº	%	% acum	VARIABLE	Nº	%	% acum
1	GESTION DE RIESGO	52	13,9%	13,9%	INFORMACION	31	13,9%	13,9%	GESTION DE RIESGO	22	22,2%	22,2%	INFORMACION	22	32,8%	32,8%
2	INFORMACION	49	13,1%	26,9%	GESTION DE RIESGO	23	10,3%	24,2%	INFORMACION	14	14,1%	36,4%	VOTACION	12	17,9%	50,7%
3	PROPIEDAD	46	12,3%	39,2%	CONTROL	16	7,2%	31,4%	RSE	9	9,1%	45,5%	GESTION DE RIESGO	10	14,9%	65,7%
4	REUNIONES	30	8,0%	47,2%	INDEPENDENCIA	13	5,8%	37,2%	INDUCCION	8	8,1%	53,5%	PROPIEDAD	6	9,0%	74,6%
5	VOTACION	24	6,4%	53,6%	AUDITOR INTERNO	12	5,4%	42,6%	CAPACITACION	5	5,1%	58,6%	MERCADO	4	6,0%	80,6%

Tabla 25 – Cuadro con variables más consultadas en códigos en estudio (elaboración propia)

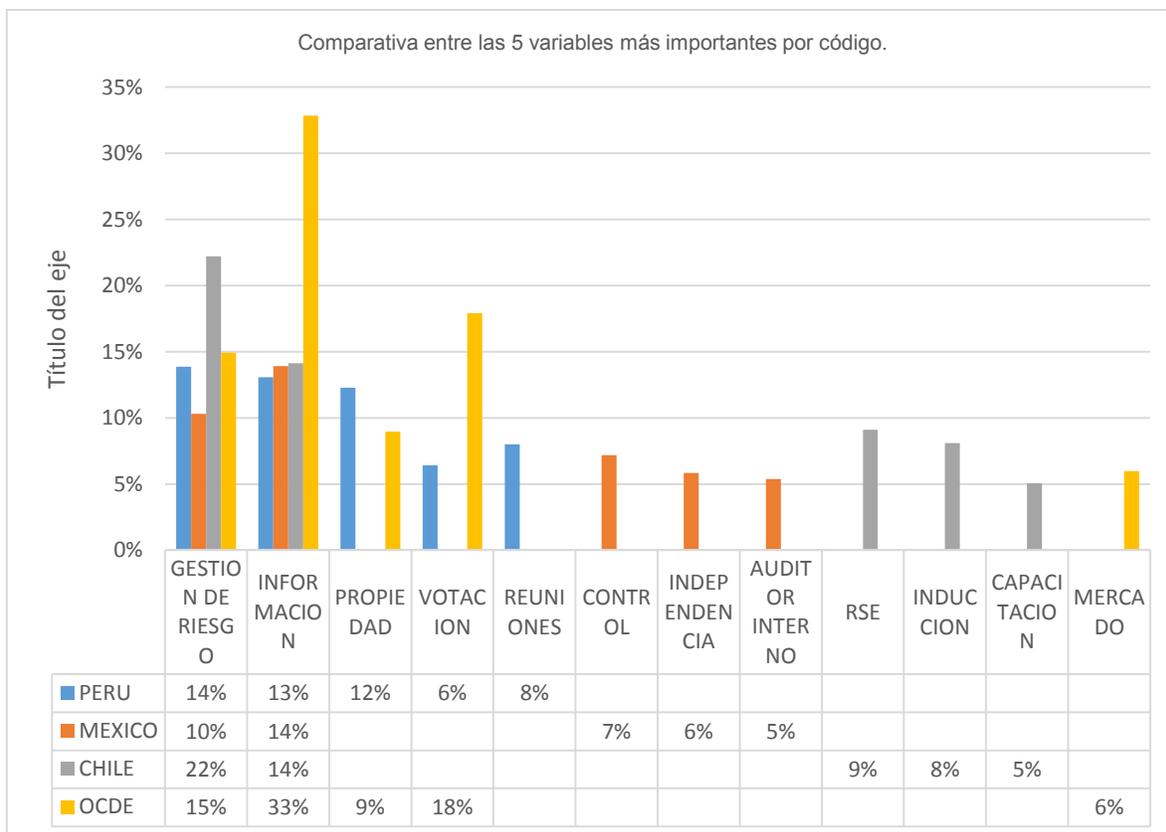


Gráfico 11 – variables más consultadas en códigos en estudio (elaboración propia)

En los 4 códigos, normativas o principios estudiados, al tomar las 5 primeras variables, se desprende que en cada una de ellas, exceptuando México, representan más del 50% del total de las consultas, además de que de las 39 variables presentes, son 12 las que son consultadas en este segmento, y de estas 12, existen 8 variables que solo son consultadas por 1 solo instrumento, existiendo solo 4 variables que se repiten en al menos 2 códigos o normativas. Estas 4 variables son:

- Gestión de riesgo
- Información
- Propiedad
- Votación

De estas, solo gestión de riesgo e información están presente con gran cantidad

de consultas en los 4 instrumentos, y tanto propiedad como votación están en la OCDE y el código peruano.

Hay que tener presente que estamos hablando en términos porcentuales respecto al peso que posee la variable dentro de su mismo código, porque en términos específicos, tomando en cuenta el número de consultas realizadas, por lejos Perú está por sobre los demás instrumentos, como lo podemos visualizar en la tabla n° 25.

IV.3.8. Variables con presencia en solo un instrumento

De las 39 variables, 9 solo se encuentran en un solo instrumento, tal como lo muestra la tabla n°26.

Esta información nos da cuenta de ciertas características que hacen única a la normativa o código estudiado.

Se destaca que en los principios de la OCDE, las 2 variables únicas que posee, hacen referencia al tema del marco global, de la estructura que permite dar los cimientos a un desarrollo de gobiernos corporativos en una compañía, dado que al crear los parámetros que regirán, se debe tener en cuenta antes que todo estas variables (leyes y mercado), y se podría entender que los otros instrumentos no lo señalan tan claramente, porque ya está incorporado dentro de su diseño, esto sobre todo por la distancia en años que posee uno sobre el otro en relación a cuando se publican, que en caso de Chile son 11 años, México 6 y Perú 9.

En el caso de México, posee la variable “supervisión”, con 4 consultas específicas, lo que detalla el interés de que algunos procesos y acciones que lleva la compañía, requieran de aquella inspección constante, y que sería de gran ayuda que se incorporara en futuras modificaciones de las actuales normativas que no la poseen. Se hace un importante alcance respecto a esta variable, dado que se diferencia entre control y supervisión, dada la influencia que tiene uno por sobre el otro, destacando que en otras normativas o códigos se contempla el control, como

control interno, teniendo mayor poder sobre lo que pueda suceder en la empresa, a diferencia de esta variable, que se opta por segmentarla, dado que la supervisión no implica tener un poder sobre lo que se inspecciona, como en ciertos casos cuando ocurre que se debe inspeccionar auditorías o asesorías externas.

Llegamos a Perú, que posee 3 variables únicas, y que representan el 8% del total de sus consultas, siendo 30 preguntas en total. Estas variables son el arbitraje, comités y dividendos. Existen 2 variables que no son tocadas en ninguno de los otros instrumentos, arbitraje y dividendos, y que son muy importantes para conocer como es manejado uno de los tópicos importantes para los accionistas, que son la retribución de su patrimonio, y otro que es el arbitraje, que colabora a saber cómo, claramente, se llevaran a cabo temas que posean un cierto grado de conflicto. Un tema como este influye también es disminuir el riesgo de la compañía, por lo que también es relevante ser considerado. La variable comité, si bien no aparece tan específicamente como en el código peruano, si se menciona en los otros códigos, pero no fueron tomados como variables, porque su función tenía otro enfoque, como lo ya explicado al comienzo de este capítulo, en la forma de decidir que función darle a la variable. Esto a diferencia del código peruano que menciona clara y detalladamente a los comités, y realiza consultas específicas respecto a ellos, siendo el que representa mayor valorización dentro de las variables únicas, 14 consultas y un 3,7%. Los comités son de una importancia elevada dentro de las buenas prácticas de gobierno corporativo, porque le da mayor confianza a la compañía, y esta se eleva si son dirigidas por directores capacitados e independientes, que den la garantía que velaran por el interés común y general.

Llegando a Chile, podemos ver que son 3 las variables únicas y que le da una característica distintiva a las normativas existentes y estudiadas, la operativa, la mejoramiento continuo y la de ser evaluada por un tercero, siendo esta última la más llamativa, audaz e importante.

La preocupación por incorporar preguntas que dejen trasver si la compañía está preocupada de ir mejorando sus procesos internos, y tiene mecanismos para

hacerlo, está bien tomado por esta norma, agregando incluso consulta sobre si los directores conocen o visitan el lugar donde la compañía opera, siendo esta la variable “operativo” y que no se encuentra en las normativas estudiadas ni consultada de forma indirecta.

Existen 2 temas además que hacen destacar a la norma chilena, una es la última variable única por tratar, la de evaluación de un tercero, pero otra es la RSE, la cual comentaremos más adelante.

Que la normativa chilena consulte abiertamente si la compañía es evaluada por terceros, implica que le está dando mayores garantías al mercado, accionistas y público en general. Hasta hace muy poco bastaba con que las prácticas fuesen enunciadas, y que los auditores internos o externos, comités u otro mecanismo pudiese dar tales garantías, pero es más garante cuando pasa a ser tarea de una persona u empresa quien evalué lo realizado y otorgue la garantía de que lo dicho es lo hecho.

VARIABLE	OCDE		PERU		MEXICO		CHILE	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
LEYES	1	1,50%						
MERCADO	4	6,00%						
ARBITRAJE			4	1,10%				
COMITES			14	3,70%				
DIVIDENDOS			12	3,20%				
SUPERVICION					4	1,80%		
EVALUACION DE 3º							4	4,00%
MEJORAMIENTO CONTINUO							2	2,00%
OPERATIVO							3	3,00%

Tabla 26 – variables con presencia en solo una normativa o código (elaboración propia)

IV.3.9. Comparativa de los códigos con respecto a la OCDE

Se establece como uno de los parámetros comparativos, los principios de gobiernos corporativos de la OCDE 2004, dado que las normativas estudiadas han basado su creación en base a estos principios, por lo que es interesante conocer cuales variables han adoptado, en cuales han innovado, y también cuales han

dejado.

Para esto, presentamos el grafico 12 y 13, que nos representaran la comparación señalada, tanto en términos relativos o porcentuales, y en términos específicos con el número de consultas por variable.

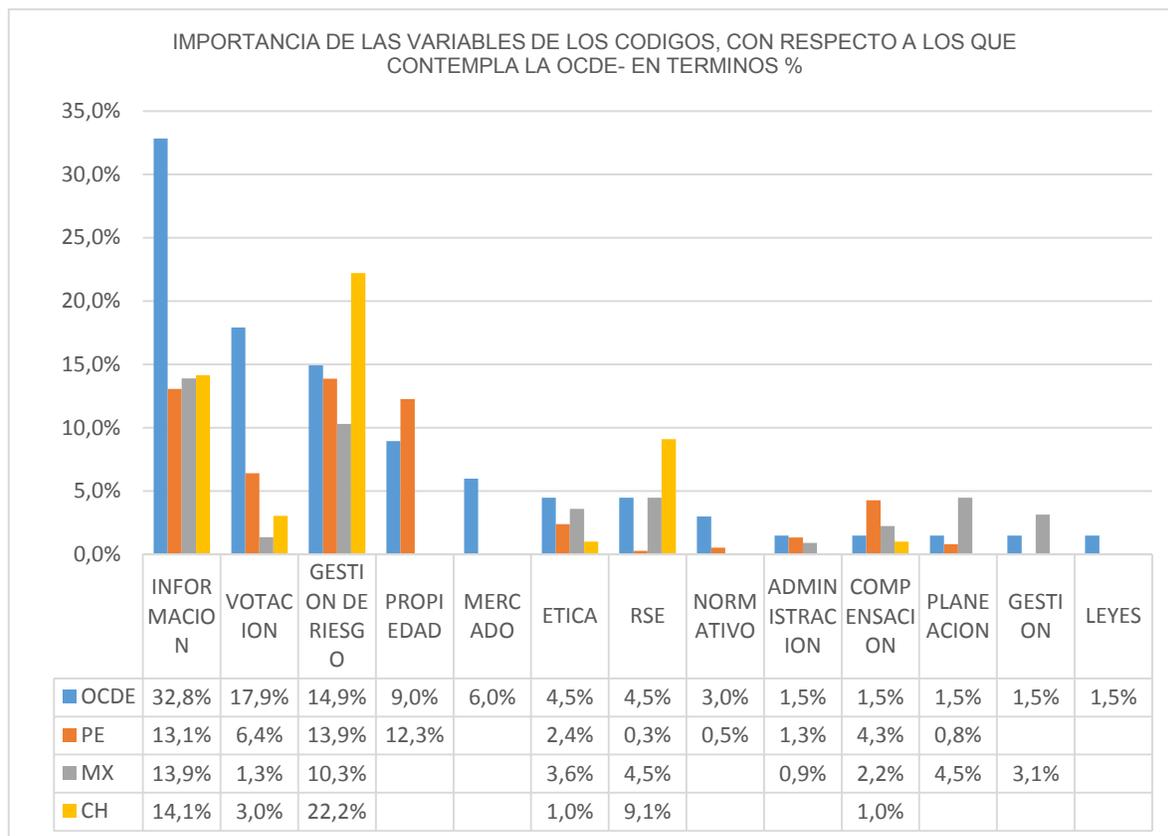


Gráfico 12 – comparativa de variables con respecto a la OCDE 2004 en términos relativos (%)

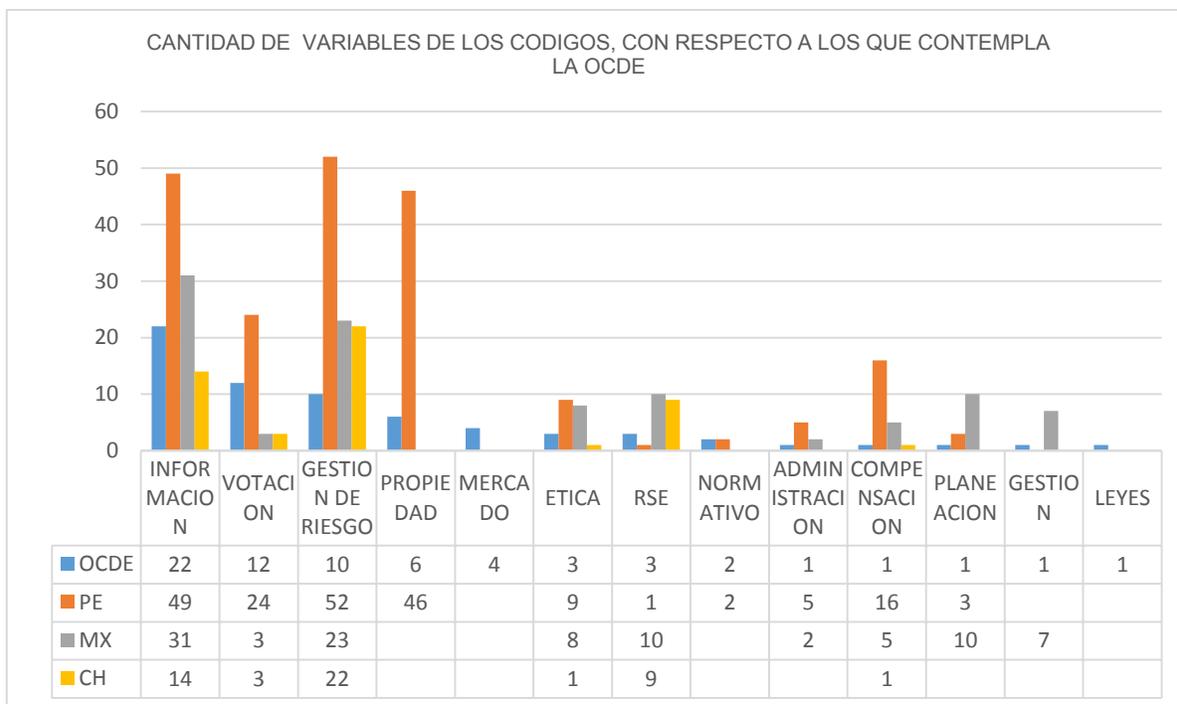


Gráfico 13 – comparativa de variables con respecto a la OCDE 2004 en términos específicos (nº de consultas)

En términos relativos, se puede ver que la información y la gestión de riesgo son tomadas en cuenta con importancia en todas las normas, pero existen 2 variables que generan un cuestionamiento, la variable votación y RSE. La variable votación posee gran importancia en la OCDE, siendo la segunda más importante, y solo el Perú le da mayor peso relativo en su norma, tanto México como Chile es prácticamente nula. Lo que llama también la atención es la variable RSE, que en Chile incluso posee mayor importancia dentro de su código que la misma OCDE y los demás códigos, siendo un gran avance respecto a la norma derogada n°341, que no poseía consultas específicas de RSE como en esta.

En términos específicos, tomando en cuenta la cantidad de consultas, podemos ver que se mantiene lo mencionado anteriormente, pero que Perú, al tener una cantidad mucho mayor que el resto de las normas, en casi todas las variables se encuentra por sobre los demás instrumentos.

Se destaca nuevamente Chile y México en el nº de consultas respecto a RSE, pero deja entre ver lo deficiente que justamente, estas dos normativas, se

encuentran en términos de votación.

IV.3.10. Comparativa de variables entre códigos

Para poder realizar una comparativa general de todas las variables que están en estudio y que contienen los instrumentos analizados, se presenta el grafico nº 14 y nº15, que nos muestra el total de variables comparadas entre códigos, tanto en términos relativos y específicos.

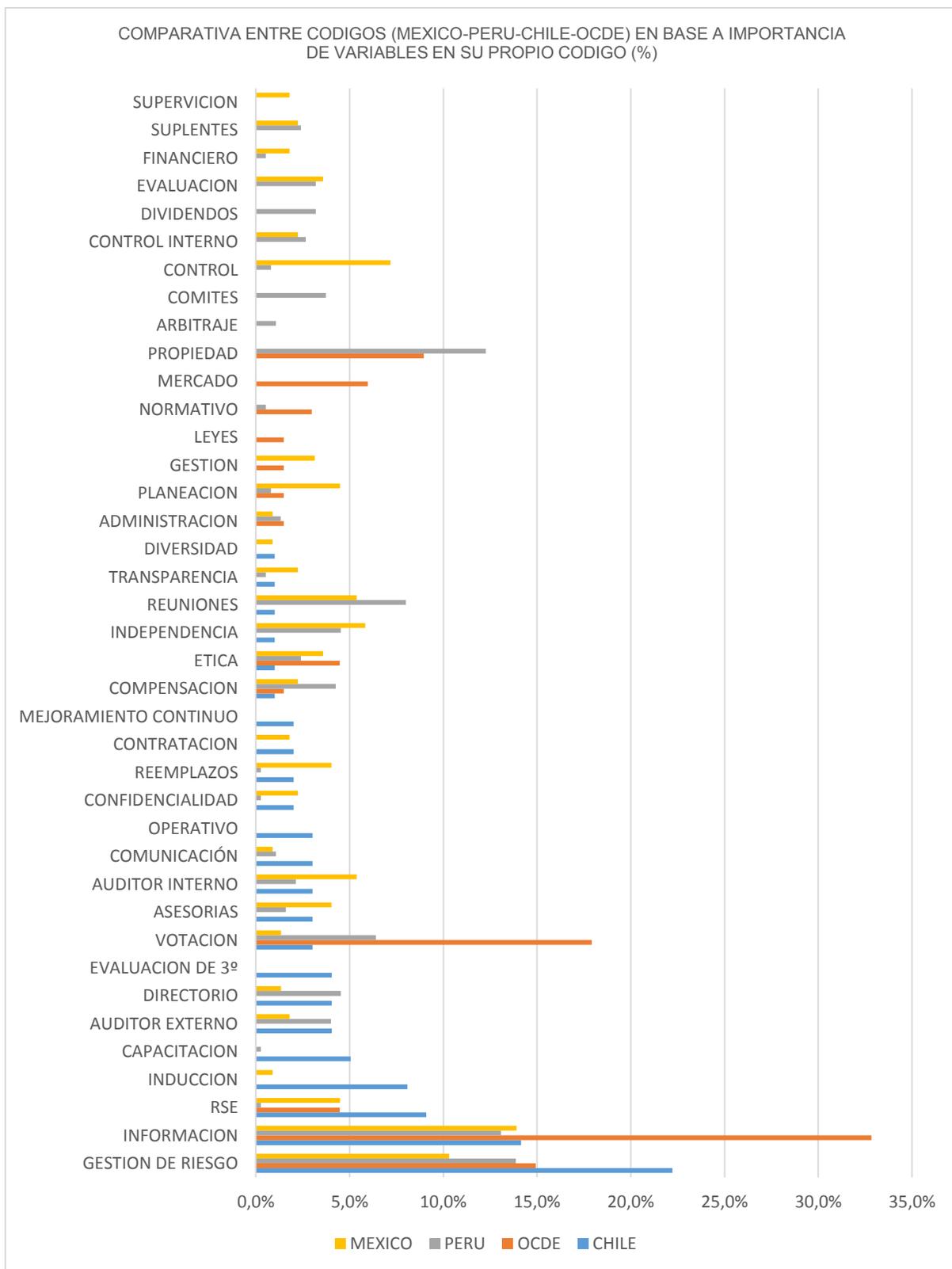


Gráfico 14 – comparativa de variables entre códigos en términos relativos (%) (Elaboración propia)

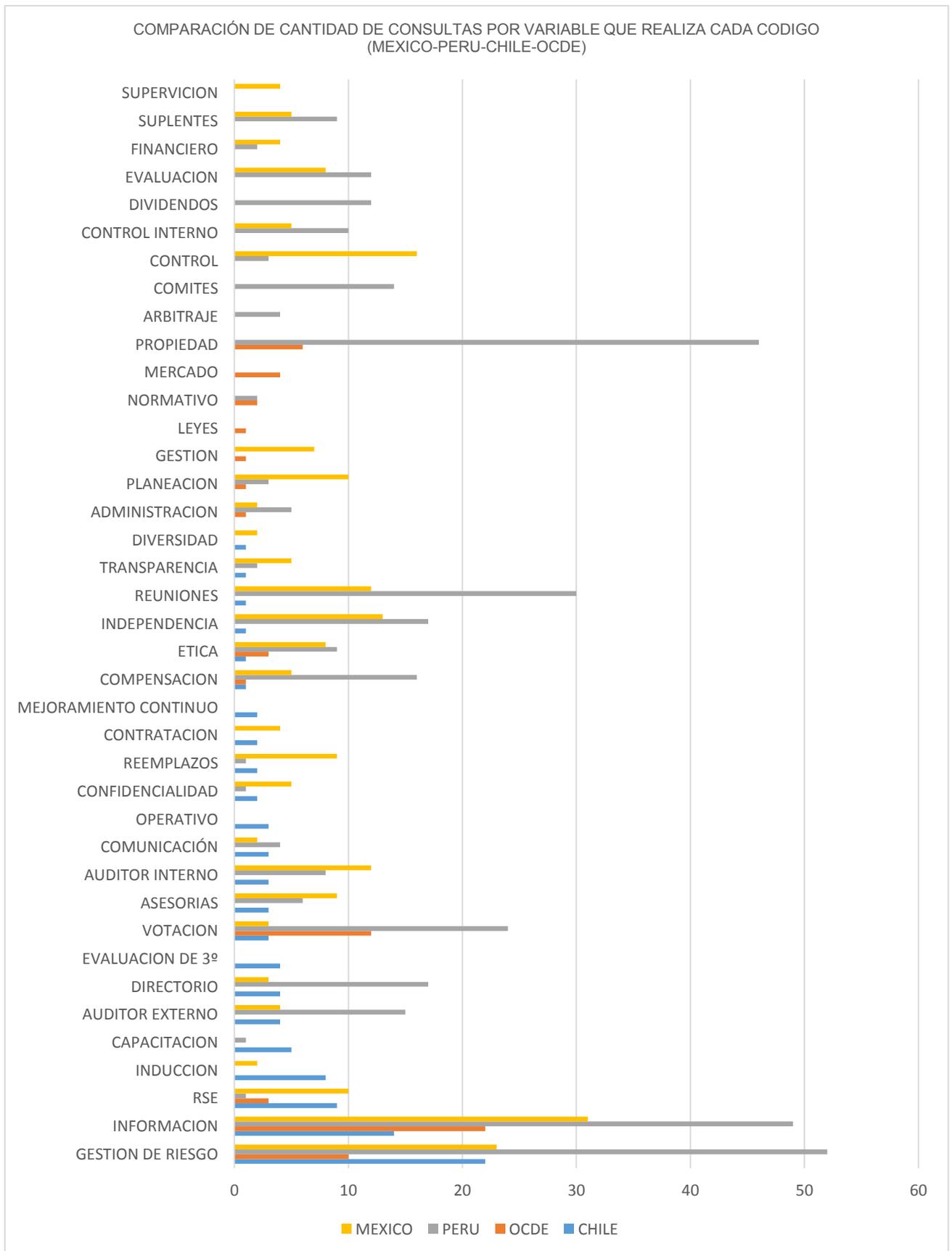


Gráfico 15 – comparativa de variables entre códigos en términos específicos (nº de consultas) (elaboración propia)

Una de las conclusiones más evidentes de esta comparación global, es que en el caso peruano, a diferencia del chileno, posee muchas consultas relacionadas al poder que se le da al accionista, variables como la toma de control, independencia de los directores, votación, información, reuniones poseen un peso importante, situación que no se da en el caso de Chile, que estas variables posee un bajo nivel de consultas.

También es notorio que Chile, a diferencia de los otros códigos, da mucha relevancia a la entrada de nuevos directores, dado que varias consultas están ligadas a la contratación, inducción, capacitación entre otras, consultas que en sus símiles no contempla con tal envergadura.

Las auditorías es un área en que los códigos han trabajado el último tiempo, se ha dividido entre el desempeño que realiza uno interno y externo, y le dan un peso relativo similar en cada uno de los códigos, siendo México y Perú con la mayor cantidad de prácticas. En México se le da más relevancia a la auditoría interna y en Perú a la externa.

Si bien en México y Perú tocan el tema de la evaluación, Chile va más allá e incorpora la evaluación externa, dando pie a subir el nivel a la normativa, dado que se logra externalizarlo, disminuyendo los sesgos que podrían ocurrir.

IV.3.11. Comparativa de 8 variables con mayores consultas.

Se analizan las comparativas entre las 8 variables con mayores consultas en las normativas, para esto se presenta la tabla nº 27 con el resumen de aquello, y posteriormente los gráficos específicos de cada variable.

N	VARIABLE	OCDE	PE	MX	CH
1	INFORMACION	22	49	31	14
2	VOTACION	12	24	3	3
3	GESTION DE RIESGO	10	52	23	22
4	PROPIEDAD	6	46		
5	ETICA	3	9	8	1
6	RSE	3	1	10	9
7	AUDITOR EXTERNO		15	4	4
8	INDEPENDENCIA		17	13	1

Tabla 27 – Comparativa de las 8 variables con mayor consultas (elaboración propia)

IV.3.11.1. Información

La variable información es una de las más importantes de las normativas, estando en las 4 estudiadas dentro de las que posee mayores consultas. No obstante, aun cuando está presente en todas, Perú posee casi 49 consultas, a diferencia del resto que posee un número mucho menor. En el caso de Chile, siendo que posee más consultas que la OCDE, está por debajo de esta con solo 14 consultas en el tema. Es de gran importancia esta variable, dado que para lograr que existan mejores prácticas, es necesario que la información se pueda canalizar de buena forma, con buenos procedimientos, y que esta sea clara y oportuna, por tal motivo es que la OCDE la tiene como la variable con mayores consultas.

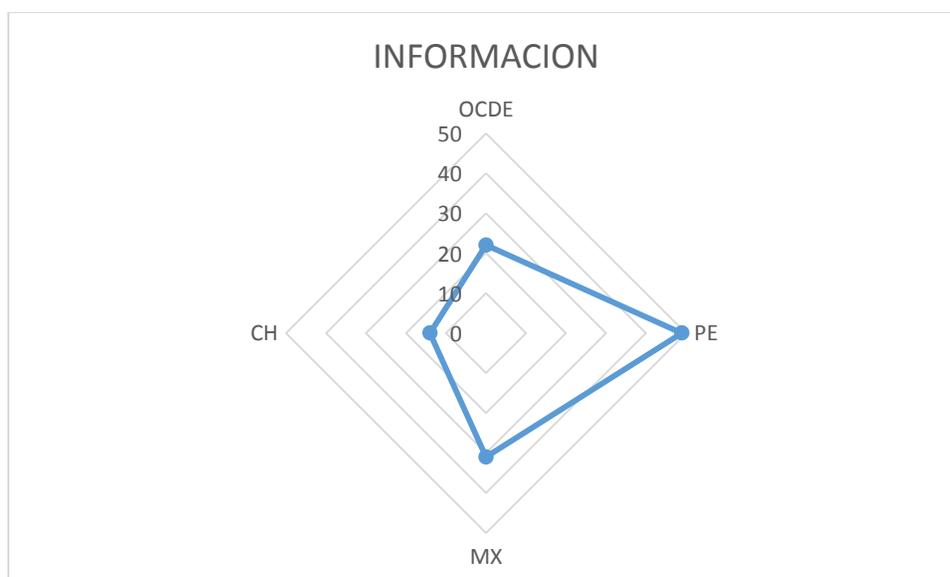


Gráfico 16 – comparativa variable información (elaboración propia)

IV.3.11.2. Votación

La votación es una variable importante y fundamental dentro de las buenas prácticas de gobiernos corporativos. Es la capacidad que poseen los estamentos en elegir y decidir sobre el curso de un tema específico. Es por tal que por la misma razón, la OCDE la tiene como su segundo tema más consultado, y se

puede ver en el grafico que solo el Perú posee una gran cantidad de consultas, respecto a México y a Chile, que prácticamente no existen, teniendo solo 3 consultas en cada código.

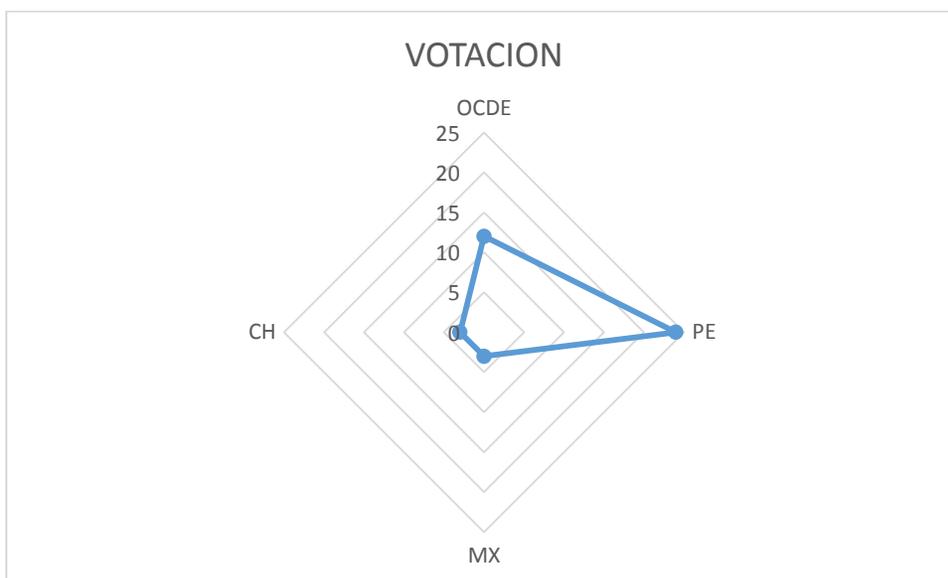


Gráfico 17 – comparativa variable votación (elaboración propia)

IV.3.11.3. Gestión de riesgo

Otro de los pilares para las buenas prácticas es la gestión de riesgo, variable que en la OCDE tiene muy pocas consultas, y que a medida que ha pasado el tiempo, las normativas han ido incorporando como tema central e importante. Es así como Perú lleva la delantera con 52 consultas, seguido por México y Chile con 23 y 22 respectivamente. Es un tema relevante para Chile, dado que aun cuando posee menos consultas que el resto de los códigos, Chile también es una normativa con la mitad de las consultas que los instrumentos mencionados (Perú y México), y de igual forma demuestra que en términos relativos está muy bien posicionado, demostrando interés en el área.

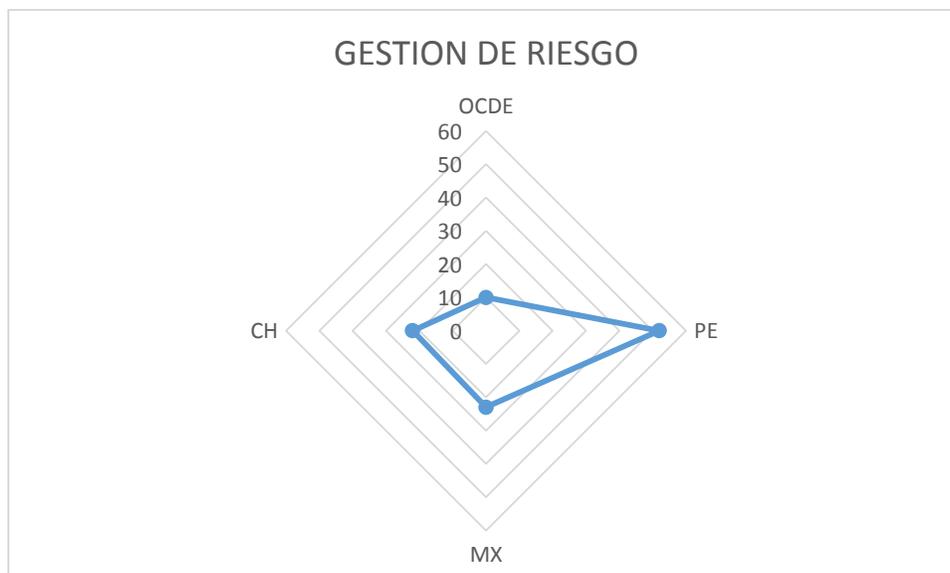


Gráfico 18 – comparativa variable gestión de riesgo (elaboración propia)

IV.3.11.4. Propiedad

Otra variable con gran cantidad de consultas es la propiedad. Si bien esta cantidad de consultas se ven en el código peruano, era importante mencionarlo. La OCDE hace mención también de aquello, pero México y Chile no la poseen. Esto puede suceder a que la legislación en cada país cambia, y existen datos solicitados en el código peruano que por ejemplo, en Chile, se puede obtener en otros informes como los reportes anuales, o en la Bolsa de Santiago. Esto no quita a que en una normativa o código pueda consultarse, debido a que sería interesante que el público en general o los accionistas, puedan acceder a la información que requieran de forma fácil, y no necesariamente buscando en otros medios. Lo importante sería identificar qué información es la importante respecto a la propiedad, para consultarla y que estuviese más accesible, como lo hace el código peruano, que exhibe tal información, y que también está disponible en la Bolsa de Lima, como el n° de acciones suscritas, o consultas similares.

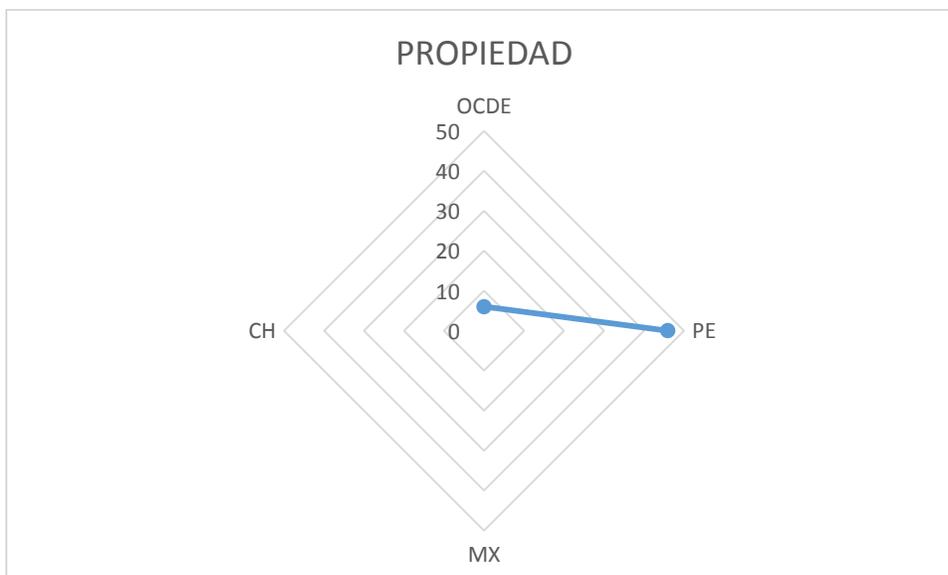


Gráfico 19 – comparativa variable propiedad (elaboración propia)

IV.3.11.5. Ética

La variable ética ha sido fundamental para darle un marco al buen comportamiento de las compañías. Presente en los 4 instrumentos, Perú y México son quienes contienen mayor cantidad de consultas. En Chile solo se hace mención en una consulta, y se hace necesario evaluar la incorporación de más consultas en el área.

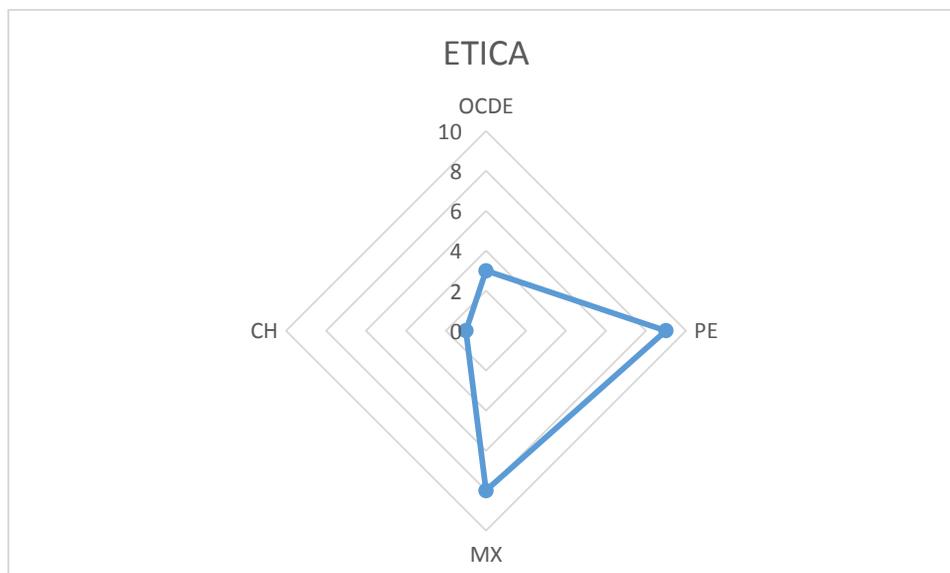


Gráfico 20 – Comparativa variable ética (elaboración propia)

IV.3.11.6. RSE

La RSE es un tema de la OCDE desde la misma publicación en el 2004, pero no todos los códigos logran plasmarlo en sus normativas. Fue lo que paso con la norma n°341 (Chile), en donde se deja ver tal falencia, enunciada en la memoria de O. Acuña y S. Valdés (Acuña & Valdés, 2014). Ahora, en la nueva normativa n° 385, Chile logra incorporar varias consultas respecto al tema, y logra dar respuesta a lo que la OCDE posee en sus principios. La norma chilena posee 9 de consultas relacionadas a la RSE, y México 10.

Lo importante es que una de las consultas en la norma n°385 es dar a conocer si la compañía se certifica o reporta en base a estándares o indicadores con prestigio y probados.

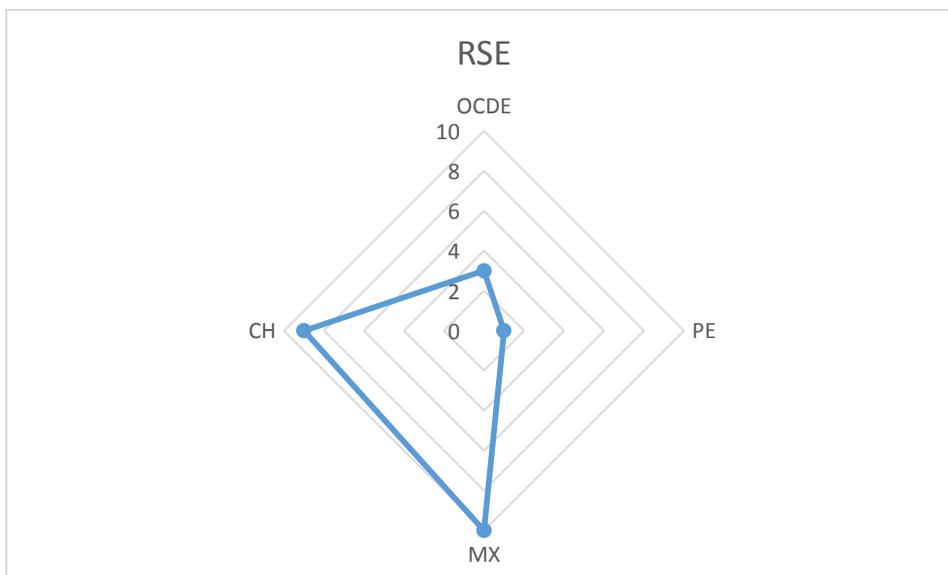


Gráfico 21 – comparativa variable RSE (elaboración propia)

IV.3.11.7. Auditor Externo

La variable auditor externo no aparece como tal en la OCDE, pero sí en los demás códigos. Perú posee 3 veces más consultas que México y Chile, y estos dos últimos contienen una cantidad de preguntas similares (4). Es relevante para las normativas poseer consultas respecto a esta variable, dado que puede ayudar a las empresas a conocer con mayor certeza el estado de salud que posee, sin el sesgo que puede provocar en ocasiones las auditorías internas.

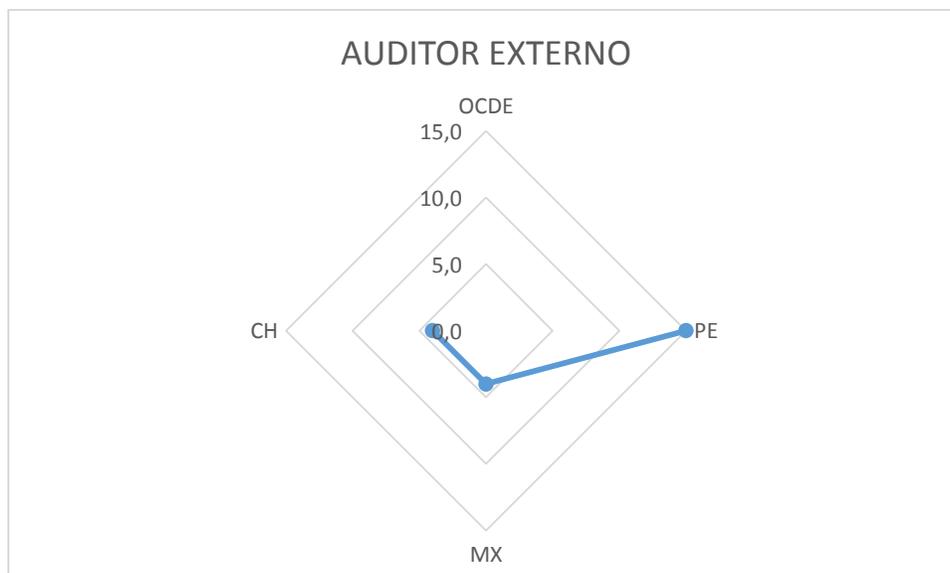


Gráfico 22 – comparativa variable auditor externo (elaboración propia)

IV.3.11.8. Independencia

Una de las variables que ha tomado mayor fuerza e importancia en el último tiempo, son la de los directores independientes. Esto porque garantiza en mayor medida el actuar de estos pensando en el bien común de la empresa, más que en el de quien podría representar, el cual puede ser el controlador. Con esto se logra disminuir el riesgo de conflicto de interés, y provoca mayor salud. Siendo un tema tan relevante, la OCDE no lo toca específicamente, pero si los códigos mexicano y peruano, teniendo una cantidad considerable de consultas cada uno, 17 y 13 respectivamente. Lo inusual es que en Chile prácticamente no se pregunta, solo en una consulta se habla más directamente. Sería importante que esta variable tomara mayor protagonismo en la normativa.

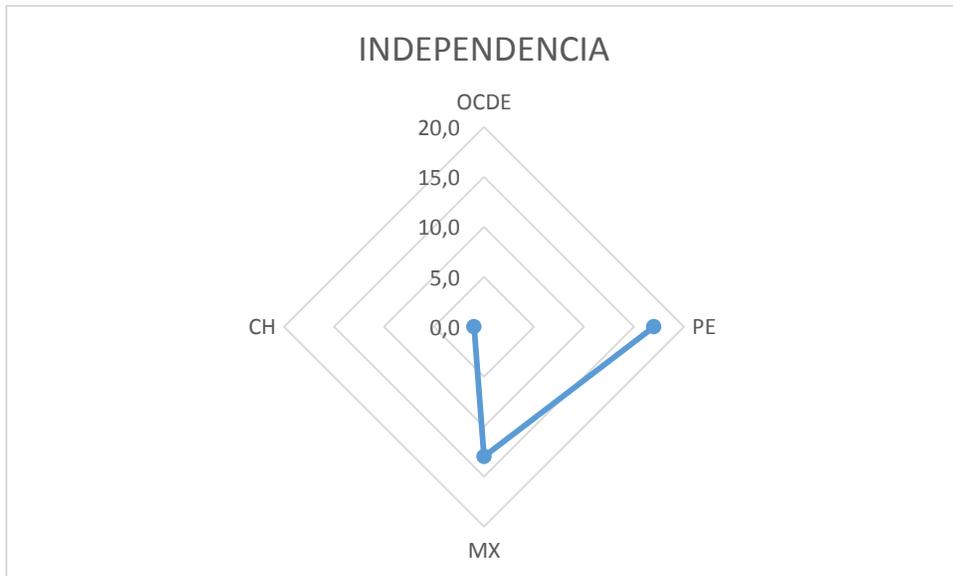


Gráfico 23 – comparativa variable independencia (elaboración propia)

V. CAPITULO

PROPUESTA PARA LA NORMA CHILENA DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

V.1. Argumento y fundamentación del instrumento

La propuesta está pensada en entregar una información clara y fácil para los accionistas y público en general. Alguna información podría estar ya reportada en otros informes, reportes de sustentabilidad, documentos financieros o de contabilidad de carácter público, entre otros, pero el interés es que la información relevante la puedan encontrar en un solo documento, para que se tenga una visión amplia y general de lo que sucede con la compañía respecto a GC, visualizando este documento, y no se requiera buscar algunos datos en otros documentos, los cuales si podrán acceder si se requiere mayor profundidad.

La construcción de una herramienta o instrumento que colabore a mejorar la norma n°385 está establecido en base a los siguientes principios y parámetros:

- Toma como base los principios de gobiernos corporativos de la OCDE, dado que es esta la génesis de las normas estudiadas en esta investigación.
- Y se considera los análisis comparativos estudiados en esta investigación, tomando en consideración aquellas variables que poseían mayor cantidad de consultas.

Se consideró generar un instrumento que permita medir el avance que poseen las compañías en relación a las buenas prácticas de gobiernos corporativos. Este avance estará dado por el número de prácticas desarrolladas, por el nivel de desarrollo, y también por la importancia que tendrán dentro del instrumento global.

Esta importancia es calificada de 1 a 3, siendo el 3 una práctica fundamental y de primer orden para el desarrollo del buen gobierno corporativo. Se denomina con 2, a una práctica importante, y con 1 para las prácticas que colaboran con el buen gobierno, pero que se podrían tomar casi de carácter obligatoria porque el sector ya lo incorpora como una práctica normal o porque la exigencia de los grupos de interés, público general, accionista u otro, hace que se haga también casi obligatoria.

Como la construcción de este instrumento es discrecional del autor, es necesario seguir dándole un marco que fundamente las decisiones.

El instrumento si bien pretende colaborar con entregar información relevante al mercado y grupos interesados, también desea que se pueda medir con mayor certeza, por lo que la definición de la importancia de las prácticas está dada por los siguientes parámetros:

- Serán de carácter fundamental, y se designara la aplicación de la practica con un 3, todas aquellas que tengan relación con la base fundamental de un buen gobierno corporativo, aquellas consultas de prácticas que tengan que ver con el poder de decisión que tienen los accionistas y el acceso de información para poder hacerlo de forma correcta, como también aquellas prácticas relacionadas con darle garantías de sustentabilidad, como es la gestión de riesgo. Estas variables además se encontraban dentro de las principales y más consultadas en todas las normas estudiadas. Algunas variables son catalogadas con un 3, pero dada la consulta, podrá también ser variada a 2 o en casos a 1, dependiendo de lo mencionado anteriormente, respecto a cómo se encuentre valorada en el medio, como por ejemplo existen practicas fundamentales dentro de la variable “información”, que serán catalogadas con 3, pero otras, que ya son parte de la exigencia del mercado, como es publicar la información en la página web de la compañía, y esta, por tal motivo, es catalogada con 1. Explicado esto, algunas de las variables que entran en esta categoría son:
 - La votación
 - La independencia

- La gestión de riesgo
 - La RSE
-
- En segunda instancia, estarán aquellas consultas importantes, que serán catalogadas con un 2, y en donde se encontraran aquellas preguntas que son de importancia, pero en un nivel medio para esta ponderación, que se privilegia los tópicos más consultados en la OCDE (visto en el capítulo IV de esta investigación), y que tienen que ver con todas aquellas variables que no sean relacionadas la riesgo y al poder de decisión de los accionistas que están en el primer orden de este instrumento.
 - Y en tercera instancia, son catalogadas con 1 todas aquellas prácticas relevantes, pero que en el mercado, el sector o el público en general las toma como un acto obligatorio, regular, normal, como por ejemplo, una página web, y que si bien, a lo mejor no están reguladas por ley, están muy cercanas a ello, por lo que se transforman en prácticas que la mayoría de las compañías aplican.

El instrumento se genera en base a una estructura pilar, tomando el cuadro compacto de la norma chilena n°385 que se desarrolla en esta investigación. De esta forma se genera una estructura con las variables que contendrán las consultas. Esto se complementa con un diseño que genera una entrega de información más clara y segmentada, que permita poder conocer el estado de cada variable específicamente. La idea del instrumento es que ayude a resolver dudas sobre la compañía. Que dé respuestas a consultas respecto a gobiernos corporativos, por lo que el instrumento no solo debe contener las preguntas adecuadas y precisas, sino que también debe estar estructurado de tal forma, que colabore a una lectura rápida y concisa. Es por tal, que para definir esta estructura se tomaran una serie de preguntas fundamentales que se realizan cuando se desea saber sobre la compañía respecto a gobiernos corporativos.

La propuesta por lo tanto está diseñada para resolver las consultas, por lo que quien desee dar respuesta a aquellas, este instrumento lo facilitara, siendo el

enfoque de la construcción de la misma. Por lo mismo, la evaluación del instrumento debe estar dada bajo este marco señalado, y los parámetros indicados en este capítulo.

Algunas de las preguntas son:

- ¿La compañía aplica buenas prácticas de gobiernos corporativos?
- ¿En qué nivel estarán estas prácticas?
- ¿Cómo habrá evolucionado con respecto al año anterior?
- ¿Cómo se encontrará en comparación con las compañías del sector y del mercado en general?
- ¿En qué áreas se ha desempeñado mejor?
- ¿En qué áreas posee debilidades?
- ¿Cómo será el nivel de información?

Sera fundamental que el instrumento sirva para además realizar comparativas de avances con periodos anteriores, y con empresas del mercado que hayan aplicado el mismo instrumento, lo cual fue una falencia encontrada en la memoria de O. Acuña & S. Valdés (Acuña & Valdés, 2014) , donde se genera un gran dilema al comparar compañías con aquella norma, porque se tomaba el total del puntaje, el cual era relativo, porque existían empresas con altos números dado al desarrollo de prácticas menos relevantes, y otras que estaban en menor ranking, pero aplicando practicas innovadoras en nuestro país, por lo que la incorporación de una ponderación colabora a que esta brecha de incertidumbre en saber el verdadero nivel, disminuya.

V.2. Presentación de instrumento

El presente instrumento posee 128 consultas, y están segmentadas por variables, que fueron investigadas en la presente investigación.

Existe el instrumento de aplicación y una herramienta con cual se evalúa las

respuestas.

V.2.1. Instrumento de aplicación.

Los códigos estudiados en la investigación utilizan preguntas con respuestas dicotómicas (Si o No), a excepción cuando se preguntan datos específicos. El presente instrumento utilizara respuestas en 4 niveles, el cual posee cada uno su respectivo puntaje:

- Cumple completamente, con un valor 2
- Cumple parcialmente, con un valor 1
- No cumple, con un valor 0
- No aplica, se debe eliminar del instrumento al momento de evaluar las respuestas.

La compañía al aplicarlo, debe cerciorarse de si la practica en la compañía está siendo desarrollada plenamente, si es así, pondrá como respuesta el valor 2, en vez de un Si, por el contrario, si no se ha desarrollado nada respecto a la consulta, deberá incorporar el valor cero, pero si bien, aun cuando no lo ha desarrollado, pero si existen políticas, parámetros, planificación, o algún nivel de avance demostrable y que proyecte que estará aplicado, entonces deberá indicar el valor 1, que significa que cumple parcialmente. La compañía solo podrá asignarse el cumple parcialmente, si se evalúa por un tercero, de esta forma, será demostrable que está trabajando en las practicas que menciona que está en proceso de avance, en caso contrario, no podrá hacerlo y deberá asignarse el no cumple. También existe la posibilidad que la práctica no aplique a su industria, si es así, no se pone valor, y tanto en esta ocasión, como las 2 anteriores, la de no cumple o cumple parcialmente, deberá explicar el por qué sucede aquello. La compañía es libre de detallar observaciones o comentarios si registro un 2, o sea que cumple plenamente.

Una vez respondido el instrumento, es necesario visarlo con la herramienta de evaluación, en la cual se aplican los parámetros indicados al comienzo del capítulo, para aplicar la ponderación de importancia y también a que estamento

corresponde.

INSTRUMENTO NIVEL DE DESARROLLO POR VARIABLES Y ESTAMENTOS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS

Nº	VARIABLE	PREGUNTAS		R	EXPLICACION	
1	ADMINISTRACION	¿La sociedad cuenta con una política clara de delimitación de funciones entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del Gerente General?				
2	ASESORIAS	El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	Que considere la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de esas eventuales mejoras o áreas de fortalecimiento.			
3			Que considere la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de esas eventuales mejoras en la relación con los accionistas y público en general			
4			Que contempla la asesoría de un tercero ajeno a la sociedad que apoye al directorio, y al comité de directores en caso que corresponda , en la revisión a que se refiere a las políticas de compensación y remuneración de los directivos			
5	AUDITOR EXTERNO	El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para:	El programa o plan de auditoría.			
6			Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.			
7			Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.			
8	AUDITOR INTERNO	El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para:	Los resultados del programa anual de auditoría.			
9			El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de auditoría interna, oficial de cumplimiento o responsable de función equivalente, para analizar:	El programa o plan de auditoría anual		
10			Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes o el Ministerio Público.			
11		El directorio ha implementado un proceso formal de Gestión y Control de Riesgos el cual se encuentra en operación y que:	Cuenta con una unidad de Auditoría Interna o equivalente, responsable de la verificación de la efectividad y cumplimiento de las políticas, procedimientos, controles y códigos aprobados por el directorio, y que reporta directamente a éste.			

12	CAPACITACION	El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que:	Define al menos anualmente las materias respecto de las cuales se harán capacitaciones a sus integrantes y el calendario de capacitaciones para el año correspondiente.		
13			Como parte de esas materias contempla las mejores prácticas de gobierno corporativo que han ido adoptando otras entidades tanto a nivel local como internacional.		
14		El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	Para detectar aquellas áreas en que sus integrantes pueden fortalecerse y continuar perfeccionándose.		
15		El directorio ha implementado un proceso formal de Gestión y Control de Riesgos el cual se encuentra en operación y que:	Contempla la información y capacitación permanente de todo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, respecto de las políticas, procedimientos, controles y códigos implementados para la gestión de riesgos.		
16		El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	Que es puesto en conocimiento de su personal, accionistas, clientes, proveedores y terceros, tanto mediante capacitaciones como a través del sitio en Internet de la entidad.		
17	COMITES	¿Los comités especiales tienen asignado un presupuesto?			
18	COMPENSACION	El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	Para revisar, al menos sobre una base anual, las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales, con el fin de detectar y corregir eventuales incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.		
19			¿Es función exclusiva e indelegable de la asamblea de accionistas la aprobación de la política de retribución del Directorio?		
20	COMUNICACIÓN	La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que:	Permite a éstos aclarar dudas de la sociedad, sus negocios, principales riesgos, situación financiera, económica o legal y negocios públicamente conocidos de la entidad.		
21			Cuenta con personas que, al menos, dominen el idioma inglés para responder a las consultas de quienes no hablen español.		
22			Es la única unidad autorizada por el directorio para responder tales consultas a los accionistas, inversionistas y medios de prensa.		
23	CONFIDENCIALIDAD	El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	Que garantiza el anonimato del denunciante.		
24			Que permite al denunciante conocer el estado de su denuncia.		
25	CONTRATACION	El directorio cuenta con una política para la contratación de	Que contemple la posibilidad de veto por parte de uno o más directores para la contratación de un(a) asesor(a) en particular.		

26		expertos(as) que lo asesoren en materias contables, tributarias, financieras, legales o de otro tipo:	Que a requerimiento de al menos uno de sus integrantes sea contratada la asesoría para la materia requerida por aquél.		
27	DIRECTORIO	El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad de capacidades, visiones, características y condiciones que se habría dado en el directorio de no existir esas barreras.		
28			Que sin perjuicio de las obligaciones legales, contemple expresamente la determinación del número mínimo de reuniones ordinarias. El tiempo promedio mínimo de dedicación presencial y remota a las mismas, y la antelación con la que se debiera remitir la citación y los antecedentes necesarios para la adecuada realización de aquéllas. Reconociendo las características particulares de la entidad así como también la diversidad de experiencias, condiciones y conocimientos existentes en el directorio, según la complejidad de las materias a tratar.		
29			El directorio ha implementado un procedimiento formal y en operación para que los accionistas de la sociedad se puedan informar:	Con al menos 3 meses de antelación a la junta de accionistas en que se elegirán directores, acerca de la diversidad de capacidades, condiciones, experiencias y visiones que en opinión del directorio resulta aconsejable formen parte del mismo para que éste esté en mejores condiciones de velar por el interés social.	
30			Antes de la votación correspondiente, la experiencia, profesión u oficio del candidato a director		
31					
32	ETICA	El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que:	Como parte de esas materias contempla los fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local e internacional relacionados con los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información.		
33	EVALUACION	¿El Directorio evalúa, al menos una vez al año, de manera objetiva, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros?	¿El Directorio evalúa, al menos una vez al año, de manera objetiva, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros?		
34		¿Se alterna la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos?	¿Se alterna la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos?		

35		¿El Directorio evalúa anualmente el desempeño de la Gerencia General en función de estándares bien definidos?	¿El Directorio evalúa anualmente el desempeño de la Gerencia General en función de estándares bien definidos?		
36	EVALUACION DE 3º	La autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa:	Ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad		
37		La autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa:	La persona o equipo de personas que realizaron la revisión y validación, cuenta con experiencia acreditada de al menos 5 años en evaluación de procesos y efectividad de controles, o en la prestación de servicios profesionales de asesoría o consultoría en diseño e implementación de procesos, gestión de riesgos o mejoramiento continuo		
38		La autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa:	La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, son fiscalizadas por la Superintendencia u organismo público o privado extranjero de similar competencia.		
39		La autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa:	La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, pertenecen a una nómina establecida por las bolsas nacionales de entidades que cumplen las condiciones definidas por las mismas para certificar la autoevaluación a que se refiere la presente normativa.		
40	GESTION DE RIESGO	El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que:	Como parte de esas materias contempla las principales herramientas de gestión de riesgos, incluidos los de sostenibilidad, que se han ido implementando en el último año a nivel local e internacional.		
41			Como parte de esas materias contempla una revisión de ejemplos de situaciones que configuran un conflicto de interés en el directorio y de formas en que esos conflictos de interés pueden evitarse o ser resueltos en el mejor interés social.		
42		El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para:	Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.		
43		El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de gestión de riesgos de la entidad o responsable de función equivalente, para analizar:	El adecuado funcionamiento del proceso de gestión de riesgos.		
44			La matriz de riesgos empleada por la unidad así como las principales fuentes de riesgos y metodologías para la detección de nuevos riesgos y la probabilidad e impacto de ocurrencia de aquellos más relevantes.		

45		Las recomendaciones y mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para gestionar de mejor manera los riesgos de la entidad.		
46		Los planes de contingencia diseñados para reaccionar frente a la materialización de eventos críticos, incluida la continuidad del directorio en situaciones de crisis.		
47	El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de auditoría interna, oficial de cumplimiento o responsable de función equivalente, para analizar:	Las recomendaciones y mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para minimizar la ocurrencia de irregularidades o fraudes.		
48		La efectividad de los modelos de prevención de delitos implementados por la sociedad.		
49	El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	Que contemple expresamente el cambio, en el caso que fuere pertinente, de la forma de organización y funcionamiento del directorio ante situaciones de contingencia o crisis.		
50	El directorio cuenta con un sistema de información en operación y de acceso por parte de cada director que:	Le permite acceder de manera segura, remota y permanente, al sistema de denuncias implementado por la sociedad.		
51	El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales que tienen por objetivo proveer anualmente al público información respecto a:	Los riesgos relevantes, incluidos los de sostenibilidad, de la sociedad, así como las principales fuentes de esos riesgos.		
52	El directorio ha implementado un proceso formal de Gestión y Control de Riesgos el cual se encuentra en operación y que:	Tiene como directrices generales las políticas de gestión de riesgos aprobadas por el directorio.		
53		Cuenta con una unidad de Gestión de Riesgos o equivalente, encargada de la detección, cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgos, y que reporta directamente al directorio.		
54		Incorpora dentro del proceso de cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgos tanto los riesgos directos de la entidad como aquellos indirectos que pueden surgir de las demás empresas del grupo empresarial al que pertenece la entidad.		
55		Tiene como guía principios, directrices y recomendaciones nacionales e internacionales como, por ejemplo, los desarrollados por "The Committee of Sponsoring Organizations" (COSO, por sus siglas en inglés) o los contenidos en "Control Objectives for Information and Related Technology" (COBIT, por sus siglas en inglés) creados por ISACA o la ISO 31000:2009 e ISO 31004:2013.		
56		Contempla un Código de Conducta o documento equivalente aprobado por el directorio y revisado anualmente, que define los principios y lineamientos que deben guiar el actuar del personal y directorio de la entidad		

57		Es revisado y actualizado, al menos anualmente		
58	El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	Para canalizar las denuncias por parte de su personal, cualquiera sea el vínculo contractual, accionistas, clientes, proveedores o terceros ajenos a la sociedad, de eventuales irregularidades o ilícitos.		
59	El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la diversidad de capacidades, condiciones, experiencias y visiones que, sin esas barreras, se habría dado naturalmente en la organización.		
60		Para identificar la diversidad de capacidades, conocimientos, condiciones, experiencias y visiones con que deben contar sus ejecutivos principales.		
61		En que la detección de barreras organizacionales, sociales y culturales, además de la de identificar capacidades, conocimientos, condiciones y experiencias que deben tener los ejecutivos principales, se realiza al menos sobre una base anual.		
62	¿La sociedad mantiene una política de renovación de su auditor independiente o de su sociedad de auditoría?			
63	¿El Gerente General le presenta al Consejo de Administración en cada sesión, un informe sobre la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados?			
64	INDEPENDENCIA	El directorio ha implementado un procedimiento formal y en operación para que los accionistas de la sociedad se puedan informar antes de la votación correspondiente, si el candidato a director mantiene o ha mantenido en los últimos 18 meses relaciones contractuales, comerciales o de otra naturaleza con el controlador de la sociedad, o sus principales competidores o proveedores.		
65		¿Al menos un tercio del Directorio se encuentra constituido por Directores Independientes?		
66		El o los directores catalogados como independientes, declara no haber sido durante los últimos tres (3) años, socio o empleado del Auditor externo o del Auditor de cualquier sociedad de su mismo grupo.		
67		El o los directores catalogados como independientes, declara no haber sido en los últimos ocho (8) años miembro de la Alta Gerencia o empleado ya sea en la sociedad, en empresas de su mismo grupo o en las empresas accionistas de la sociedad.		
68		El o los directores catalogados como independientes, declara no ser cónyuge, ni tener relación de parentesco en primer o segundo grado de consanguinidad, o en primer grado de afinidad, con accionistas, miembros del Directorio o de la Alta Gerencia de la sociedad.		
69		El o los directores catalogados como independientes, declara no ser Director o empleado de una empresa de su mismo grupo empresarial, salvo que hubieran transcurrido tres (3) o cinco (5) años, respectivamente, desde el cese en esa relación.		

70		El o los directores catalogados como independientes, declara no ser director o miembro de la Alta Gerencia de otra empresa en la que algún Director o miembro de la Alta Gerencia de la sociedad sea parte del Directorio.		
71		El o los directores catalogados como independientes, declara no ser empleado de un accionista con una participación igual o mayor al cinco por ciento (5%) en la sociedad.		
72		El o los directores catalogados como independientes, declara no tener más de ocho (8) años continuos como Director Independiente de la sociedad.		
73		El o los directores catalogados como independientes, declara no tener, o haber tenido en los últimos tres (3) años una relación de negocio comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo ^(*) , con la sociedad o cualquier otra empresa de su mismo grupo.		
74		¿El Directorio declara que el candidato que propone es independiente sobre la base de las indagaciones que realice y de la declaración del candidato?		
75		¿Los candidatos a Directores Independientes declaran su condición de independiente ante la sociedad, sus accionistas y directivos?		
76		¿Los comités especiales están presididos por Directores Independientes?		
77	INDUCCION	a) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de cada nuevo integrante, que tiene por objeto facilitar a éste el proceso de conocimiento y comprensión de:	Los negocios, materias y riesgos, incluidos los de sostenibilidad, que son considerados más relevantes, así como de las razones por las que en opinión del directorio aquéllos tienen esta condición.	
78			Los grupos de interés relevantes que ha identificado la entidad así como de las razones por las que en opinión del directorio aquéllos tienen esta condición y de los principales mecanismos que se emplean para conocer las expectativas y mantener una relación estable y duradera con aquéllos.	
79			La misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores que debieran guiar el actuar de la sociedad, sus directores y personal, y las políticas de inclusión, diversidad, sostenibilidad y gestión de riesgos, aprobadas por el directorio .	
80			El marco jurídico vigente más relevante aplicable a la entidad, al directorio y sus ejecutivos principales.	

81			Los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información que conforme a la legislación vigente recaen en cada integrante del directorio, mediante ejemplos de fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local con esos deberes.		
82			Los principales acuerdos adoptados en los últimos 2 años anteriores al inicio de su mandato y de las razones que se tuvieron en consideración para adoptar tales acuerdos o para descartar otras opciones evaluadas.		
83			Las partidas más relevantes de los estados financieros trimestrales y anuales del último año junto con sus respectivas notas explicativas, además de los criterios contables aplicados en la confección de dichos estados financieros.		
84			Lo que en opinión del directorio es un conflicto de interés y cómo en opinión de éste, o conforme al Código o Manual establecido al efecto, y sin perjuicio de aquellos conflictos de interés expresamente abordados por ley, debieran tratarse las situaciones en las que se pudiere presentar uno de ellos.		
85	INFORMACION	El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que:	Difunde anualmente las materias sobre las que en el último año se han realizado actividades de capacitación al directorio.		
86		El directorio cuenta con un sistema de información en operación y de acceso por parte de cada director que:	Le permite acceder, de manera segura, remota y permanente, a todas las actas y documentos tenidos a la vista para cada sesión del directorio de los últimos 3 años, de acuerdo a un mecanismo de ordenamiento que facilite su indexación y búsqueda de información.		
87			Le permite acceder, de manera segura, remota y sin perjuicio de las obligaciones legales respecto al plazo de envío y contenido de las citaciones, a la minuta o documento que sintetiza todas las materias que se tratarán en esa sesión y los demás antecedentes que se presentarán en dicha sesión o adicionales necesarios para prepararse para la misma.		
88			Permite el acceso a que se refiere la pregunta anterior, con al menos 5 días de antelación a la sesión respectiva.		
89			Le permite revisar el texto definitivo del acta de dicha sesión.		
90			Permite la revisión a que se refiere la pregunta anterior, con no más de 5 días posteriores a la sesión respectiva.		
91		El directorio ha implementado un mecanismo, sistema o procedimiento formal que permita:	A los accionistas observar, de manera remota y en tiempo real, lo que ocurre durante las juntas de accionistas.		
92			Al público en general informarse en tiempo real de los acuerdos adoptados en la junta de		

			accionistas.			
93			Al público en general informarse de los acuerdos adoptados en la junta de accionistas, con un desfase inferior a 5 minutos de votado el acuerdo respectivo.			
94		El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	Para detectar e implementar, eventuales mejoras en los procesos de elaboración y difusión de las revelaciones que realiza la entidad al mercado a objeto que éstas sean de fácil comprensión por el público.			
95	Para detectar e implementar, eventuales mejoras en los procesos de elaboración y difusión de las revelaciones que realiza la entidad al mercado, a objeto que dichas comunicaciones sean provistas al mercado de manera oportuna.					
96	en que los procedimientos relacionados con la mejora continua, se realizan al menos 1 vez al año					
97		La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.				
98		El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	Que contempla la difusión de las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales, en el sitio en Internet de la sociedad.			
99		¿La sociedad determina los responsables o medios para que los accionistas reciban y requieran información oportuna, confiable y veraz?				
100		¿En el "Orden del Día" se evita el rubro referente a Asuntos Varios?				
101		Existe Algún Mecanismo Para Que Exista Comunicación Entre Accionistas Para Poder Realizarse Consultas				
102	MEJORAMIENTO CONTINUO	El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	Para detectar e implementar eventuales mejoras en su organización y funcionamiento			
103			Que la detección se realice en base a un programa anual.			
104	OPERATIVO	h) El directorio contempla durante cada año la realización de visitas en terreno a las distintas dependencias e instalaciones de la sociedad, para conocer:	El estado y funcionamiento de esas dependencias e instalaciones.			
105			Las principales funciones y preocupaciones de quienes se desempeñan en las mismas.			
106			Las recomendaciones y mejoras que en opinión de los responsables de esas dependencias e instalaciones sería pertinente realizar para mejorar el funcionamiento de las mismas.			

107	PROPIEDAD	¿La sociedad tiene como política que las propuestas del Directorio referidas a operaciones corporativas que puedan afectar el derecho de no dilución de los accionistas (i.e. fusiones, escisiones, ampliaciones de capital, entre otras) sean explicadas previamente por dicho órgano en un informe detallado con la opinión independiente de un asesor externo de reconocida solvencia profesional nombrado por el Directorio?.			
108	REEMPLAZOS	c) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	Para identificar entre los trabajadores de la entidad, a potenciales reemplazantes del gerente general y demás ejecutivos principales, en función del proceso de identificación descrito en el numeral ii anterior		
109			Para reemplazar oportunamente al gerente general y demás ejecutivos principales, y traspasar sus funciones e información relevante, ante su ausencia imprevista, minimizando el impacto que ello tendría en la organización.		
110	REUNIONES	El directorio se reúne con la auditoría interna, externa y comité de gestión al menos 1 vez al trimestre sin la presencia del gerente general			
111		¿La sociedad brinda a sus Directores los canales y procedimientos necesarios para que puedan participar eficazmente en las sesiones de Directorio, inclusive de manera no presencial?			
112	RSE	El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible o responsable de función equivalente, para analizar:	La efectividad de las políticas aprobadas por el directorio para difundir al interior de la organización, sus accionistas y al público en general los beneficios de la diversidad e inclusión para la sociedad.		
113			Las barreras organizacionales, sociales o culturales detectadas que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad que se habría dado de no existir esas barreras.		
114			La utilidad y aceptación que han tenido los reportes de sostenibilidad difundidos a los grupos de interés relevantes de la sociedad.		
115		El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales que tienen por objetivo proveer anualmente al público información respecto a:	Las políticas adoptadas por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible		
116			Los grupos de interés identificados por la sociedad como relevantes, así como las razones por las que tales grupos tienen esa condición.		
117			Los indicadores medidos por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible		
118			La existencia de metas y la evolución que han tenido los indicadores de sostenibilidad.		
119		Para efectos de la definición de las políticas, indicadores y formato de reporte, se han seguido estándares internacionales como, por ejemplo, las directrices contenidas en la ISO 26000:2010, o los Principios y Estándares de Reportes y Difusión de la "Global Reporting Initiative" o del "International Integrated Reporting Council".			

120		El directorio ha implementado un proceso formal de Gestión y Control de Riesgos el cual se encuentra en operación y que:	Considera el impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales a los que la misma está expuesta.		
121		Existe Algún Mecanismo Para Hacer Participar A Los Empleados En La Dirección Estratégica De La Empresa			
122	TRANSPARENCIA	El directorio cuenta con una política para la contratación de expertos(as) que lo asesoren en materias contables, tributarias, financieras, legales o de otro tipo:	Que, contemple la difusión, al menos una vez al año, de las asesorías solicitadas y no contratadas, especificando las razones por las que el directorio adoptó esa decisión en particular, lo cual además queda debidamente reflejado en el acta de la sesión correspondiente .		
123	VOTACION	El directorio ha implementado un procedimiento formal y en operación para que los accionistas de la sociedad se puedan informar:	Antes de la votación correspondiente, del número máximo de directorios que, en opinión del directorio, es aconsejable tengan los directores que sean electos por los accionistas.		
124		El directorio ha implementado un mecanismo, sistema o procedimiento formal que permita:	A los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos, en la misma oportunidad que el resto de los accionistas que están físicamente representados en la junta.		
125		El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:	Que contempla someter dichas estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas.		
126		¿La sociedad cuenta con documentos societarios que especifican con claridad que los accionistas pueden votar separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, de tal forma que puedan ejercer separadamente sus preferencias de voto?			
127		¿La sociedad permite, a quienes actúan por cuenta de varios accionistas, emitir votos diferenciados por cada accionista, de manera que cumplan con las instrucciones de cada representado?			
128		¿El Estatuto de la sociedad permite a sus accionistas delegar su voto a favor de cualquier persona?			

V.2.2. Herramienta de evaluación de respuestas.

Se crea una herramienta de evaluación de respuestas, para facilitar a la compañía la generación de estas de forma más sencilla y práctica, para posteriormente tomar el instrumento de evaluación y con la información conocer el estado de la empresa.

Esta herramienta está realizada con un elemento calificativo (asignando una importancia relativa a cada pregunta), explicado anteriormente.

Este elemento se añade, en respuesta a lo complejo que ha sido poder saber a ciencia cierta qué compañía posee mejores prácticas en GC.

Se asigna una calificación a las pregunta (1 a 3), para darle mayor peso a aquellas prácticas que son más fundamentales que otras, respecto al marco argumental que hemos entregado anteriormente.

Hacemos mención a esto, dado que es relevante comprender que sin ese marco explicativo, el instrumento pasa a ser subjetivo y sin propósito, pero bajo los parámetros establecidos, este posee aquel objeto, dado que logra responder y revelar la información que nuestra base argumental y marco se propuso.

Esta herramienta contempla 9 columnas:

A.- N° de la pregunta, que corresponde al mismo número que tiene asignada la pregunta en el instrumento de aplicación.

B.- Variable, que corresponde a la variable que en que se encuentra la consulta

C.- Valor, que corresponde al valor asignado a la práctica, correspondiente al nivel de importancia de esta, y argumentado al comienzo de este capítulo, estos valores pueden ser:

3: Practica Fundamental

2: Practica importante

1: Practica relevante

D.- Estamento, que corresponde a conocer a que estamento le sirve la consulta.

Estos poseen una letra asignada:

A: Directorio

B: Accionistas

C: Administración

D: Público en General.

E.- Respuesta, que corresponde a la respuesta que la compañía dio al nivel de aplicación de esta práctica, las cuales pueden ser:

2: Cumple completamente

1: Cumple parcialmente

0: No cumple

-: No Aplica

F.- Total respuesta ponderada, que corresponde a la multiplicación de la respuesta (Columna E), por el valor de importancia asignado (Columna C)

G.- Total variable ponderada, que corresponde a la suma de las respuestas ponderadas (Columna F) que contiene la variable.

H.- Valor % Variable en instrumento, que corresponde al valor que pesa la variable dentro del instrumento, y que nos ayudara a conocer el avance que posee la compañía con respecto a GC. Esta columna se obtiene multiplicando Columna G x factor del instrumento, el cual es:

$$\text{Factor Instrumento} = 1/\text{Puntaje Total Instrumento}$$

El factor corresponde a 0,1689%, obtenido del puntaje máximo que es 592. Se detalla así, por si la compañía menciona que alguna practica no aplica, por lo que de ser así, el puntaje máximo cambiaria, y deberá obtenerse un nuevo factor.

I.- % Avance Variable, que corresponde a la suma de las respuestas de la variable (Columna E), dividido por el puntaje total máximo de las respuestas (que se obtiene por nº de consultas de la variable x 2)

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Nº	VARIABLE	VALOR	ESTAMENTO	RESPUESTA	TOTAL RESPUESTA PONDERADA	TOTAL VARIABLE PONDERADA	VALOR % VARIABLE EN INSTRUMENTO	% AVANCE VARIABLE
1	VARIABLE X	VALOR X	ESTAMENTO X					

Ejemplo:

Nº	VARIABLE	VALOR	ESTAMENTO	RESPUESTA	TOTAL RESPUESTA PONDERADA	TOTAL VARIABLE PONDERADA	VALOR % VARIABLE EN INSTRUMENTO	% AVANCE VARIABLE
2	ASESORIAS	2	A	2	4			
3		2	B	2	4			
4		3	A	1	3	11	1,86%	83%

Acá tenemos las consultas 2, 3 y 4 de la variable “Asesorías”. En ella conocemos que la consulta nº 4 posee un valor 3, quiere decir que es una práctica fundamental, y que sería deseable que la compañía si la desarrollara, además es una consulta que le sirve al estamento A, o sea al directorio, y la compañía respondió que la desarrolla parcialmente (respondió un 1 en la columna E). Los resultados son en total respuesta ponderada, un 3 (que corresponde a columna C x Columna E, 3 x 1). En la columna G posee un 11, dado que es la suma de todas las respuestas ponderadas de la variable, en este caso eran 3 consultas, y tenían por respuesta ponderada un 4, 4 y el 3 que acabamos de comentar (4+4+3=11). En la columna H encontramos el valor % variable en instrumento, que da como resultado 1,86%, esto obtenido del factor mencionado (0,1689%), por la columna H (11), lo que nos arroja el resultado mencionado (11 x 0,1689%= 1,86%), siendo este el aporte que entrega al avance de GC en la compañía, y que tiene relación con varias variables, como la importancia que poseían las consultas, el nº de consultas, y el nivel de avance que tiene la compañía en estas prácticas. En la última columna, la I, posee una respuesta de un 83%, que se obtiene de la suma de las respuestas de la variable (columna E), dividido por el puntaje máximo de las respuestas de la variable (nº de consultas de la variable x 2), que en este caso es 6, dado que son 3 consultas x 2. La respuesta de esta columna nos señala el nivel de avance que posee la compañía en esa variable en particular.

Esta herramienta nos permitirá conocer:

El nivel de desarrollo de GC en la compañía.

Para esto se sumaran todos los resultados de la columna H, que corresponde al

valor % variable en instrumento, el cual nos entregara como resultado el nivel de desarrollo en %, para lo cual se establece el siguiente cuadro de respuesta:

%	NIVEL DE DESARROLLO
100%	Gobierno Corporativo de Excelencia
67% al 99%	Elevado desarrollo de GC
34% al 66%	GC en desarrollo
1% al 33%	Bajo desarrollo de GC
0%	Nulo desarrollo de GC

Además de esto, conoceremos el % de avance que posee la variable, valor que nos entrega la columna I, y que nos permitirá ir individualizando el desarrollo de esta, para poder medirlo en el tiempo.

Otra respuesta a obtener, es ir midiendo el desarrollo que tienen los estamentos con respecto al GC, para lo cual la herramienta de evaluación incorpora un cuadro donde se resume el nº de respuestas que obtuvo cada estamento (columna respuesta), y se obtiene un % de desarrollo en relación al puntaje máximo que pudo haber obtenido, que para este instrumento corresponde a los valores presentados en la columna MAX., y que en el caso de que la compañía no aplique ciertas prácticas, deberán descontar esos valores a estos máximos.

	ESTAMENTOS	MAX.	RESPUESTAS	%
A	DIRECTORIO	496		
B	ACCIONISTAS	90		
C	ADMINISTRACION	14		
D	PUBLICO EN GENERAL	52		

Herramienta de evaluación:

PJE MAXIMO 592
FACTOR: 0,1689%

Nº	VARIABLE	VALOR	ESTAMENTO	RESPUESTA	TOTAL RESPUESTA PONDERADA	TOTAL VARIABLE PONDERADA	VALOR % VARIABLE EN INSTRUMENTO	% AVANCE VARIABLE
1	ADMINISTRACION	2	A					
2	ASESORIAS	2	A					
3		2	B					
4		3	A					
5	AUDITOR EXTERNO	1	B					
6		1	B					
7		1	B					
8	AUDITOR INTERNO	1	B					
9		2	A					
10		2	A					
11		3	A					
12	CAPACITACION	1	A					
13		1	A					
14		1	A					
15		1	A					
16		1	A					
17	COMITES	3	A					
18	COMPENSACION	3	A					
19		2	B					
20	COMUNICACIÓN	1	D					
21		1	D					
22		1	B					
23	CONFIDENCIALIDAD	2	A					
24		2	A					
25	CONTRATACION	2	A					
26		2	A					
27	DIRECTORIO	2	A					
28		2	A					
29		2	B					
30		2	B					
31	DIVERSIDAD	3	A					
32	ETICA	2	A					
33	EVALUACION	3	A					
34		3	A					
35		3	A					
36	EVALUACION DE 3º	3	A					
37		3	A					
38		3	A					
39		3	A					
40	GESTION DE RIESGO	3	A					
41		3	A					

42		3	A				
43		3	A				
44		3	A				
45		3	A				
46		3	A				
47		3	A				
48		3	A				
49		3	A				
50		3	A				
51		3	A				
52		3	A				
53		3	A				
54		3	A				
55		3	A				
56		3	A				
57		3	A				
58		3	A				
59		3	A				
60		3	A				
61		3	A				
62		3	A				
63		3	A				
64	INDEPENDENCIA	3	A				
65		3	A				
66		3	A				
67		3	A				
68		3	A				
69		3	A				
70		3	A				
71		3	A				
72		3	A				
73		3	A				
74		3	A				
75	3	A					
76	3	A					
77	INDUCCION	1	A				
78		1	A				
79		1	A				
80		1	A				
81		1	A				
82		1	A				
83		1	A				
84	1	A					
85	INFORMACION	1	A				
86		2	A				
87		2	A				
88		2	A				
89		2	A				
90		2	A				
91		3	B				
92		3	D				
93		3	D				
94	2	D					
95	2	B					

96		2	B					
97		1	D					
98		3	C					
99		1	A					
100		2	B					
101		3	B					
102	MEJORAMIENTO CONTINUO	2	A					
103		2	A					
104	OPERATIVO	1	A					
105		1	A					
106		1	A					
107	PROPIEDAD	2	A					
108	REEMPLAZOS	2	C					
109		2	C					
110	REUNIONES	2	A					
111		2	A					
112	RSE	3	A					
113		3	A					
114		3	A					
115		3	D					
116		3	D					
117		3	D					
118		3	D					
119		3	D					
120		1	B					
121		1	B					
122	TRANSPARENCIA	2	A					
123	VOTACION	3	B					
124		3	B					
125		3	B					
126		3	B					
127		3	B					
128		3	B					

ESTAMENTOS		MAX.	RESPUESTAS	%
A	DIRECTORIO	496		
B	ACCIONISTAS	90		
C	ADMINISTRACION	14		
D	PUBLICO EN GENERAL	52		

%	NIVEL DE DESARROLLO
100%	Gobierno Corporativo de Excelencia
67% al 99%	Elevado desarrollo de GC
34% al 66%	GC en desarrollo
1% al 33%	Bajo desarrollo de GC
0%	Nulo desarrollo de GC

Y se agrega este cuadro resumen de las variables del instrumento, para detallar el nivel de avance que posee la compañía, y que corresponde a las respuestas obtenidas de la columna I.

VARIABLE	% DE AVANCE
ADMINISTRACION	
ASESORIAS	
AUDITOR EXTERNO	
AUDITOR INTERNO	
CAPACITACION	
COMITES	
COMPENSACION	
COMUNICACIÓN	
CONFIDENCIALIDAD	
CONTRATACION	
DIRECTORIO	
DIVERSIDAD	
ETICA	
EVALUACION	
EVALUACION DE 3°	
GESTION DE RIESGO	
INDEPENDENCIA	
INDUCCION	
INFORMACION	
MEJORAMIENTO CONTINUO	
OPERATIVO	
PROPIEDAD	
REEMPLAZOS	
REUNIONES	
RSE	
TRANSPARENCIA	
VOTACION	

VI. CAPITULO

CONCLUSIÓN

El desarrollo de buenas normativas o códigos colaboran al avance de más y mejores prácticas del buen gobierno corporativo. La pregunta es entonces ¿Cuáles serán las prácticas que más podrían colaborar a que el fin del gobierno corporativo se cumpla?, pregunta que se intentó descifrar en esta investigación, cuando se homologan las variables que componen los instrumentos de GC y se deja entrever cuáles son las consultas más recurrentes en cada país. El resultado no deja de sorprender y deja a Chile con aspectos positivos, pero otros muy negativos. La audacia de incorporar temas como la evaluación de terceros o la responsabilidad social empresarial dan respuesta a una de las falencias que mostraba la antigua norma derogada de GC, la N°341, no obstante, el resultado nos revela que nuestra normativa no toma en consideración uno de los aspectos más relevantes y de interés, referentes al control de la compañía y a los directores independientes. Estos dos temas también están relacionados a otra debilidad de nuestra normativa, la votación de los accionistas. Podemos mencionar esto con mayor certeza, dado los parámetros que se estudiaron en esta tesis, analizando y comparándolo con los códigos peruano y mexicano, los cuales poseen mucha mayor trayectoria con estos instrumentos, y que por lo demás, contemplan las variables señaladas.

Una discusión que existirá respecto a este tema, es que variable o que temas son los fundamentales para el desarrollo de buen gobierno, y que fue una de las consultas que se hizo al desarrollar el instrumento propuesto. El Gobierno Corporativo busca poder darle valor a la compañía, que es el interés de los accionistas, pero también de todos los grupos de interés. Esto solo será posible si la empresa crece y opera pensando en sus propios intereses, y no en intereses de terceros, haciendo referencia a los conflictos que pueden ocurrir con directores o plana administrativa (teoría de agencia). Cuando pensamos desde esta mirada, se

comprende que una de las prácticas fundamentales para que esto no ocurra, es darle el poder a la base de la organización, a sus accionistas, dado que de esta forma, ellos podrán guiar con sus decisiones, lo que más les conviene. Por lo tanto, las practicas fundamentales seria el acceso y poder que poseen para la votación y la calidad y nivel de información que recepcionan. Esto acompañado a que puedan ser representados por directores independientes, conlleva a tener un mejor piso para que la compañía no sufra los conflictos de intereses, o al menos, que disminuya y los accionistas tengan la capacidad de generar cambios si es necesario. Con esta base, y una buena gestión de riesgos, puede lograr dar mayores garantías a la compañía. Lo mencionado lo ratifica 3 de los 4 instrumentos estudiados, dado que tanto Perú, México y la OCDE poseen dentro de las variables con mayor peso las que se acaban de mencionar, y solo Chile se escapa a estas, a excepción de la gestión de riesgo.

Existen varias prácticas que colaboran a que los accionistas puedan hacer valer su derecho a votar, o a estar informados, la tecnología colabora a aquello, pudiendo hoy en día votar en línea sin dificultad, o estar presentes de forma virtual en una asamblea, haciendo también valer su derecho a opinar y votar según sea el caso.

Si bien todas las normativas estudiadas se basaban en el cumple o explique, las que poseen mayor cantidad de tiempo en el mercado (Perú y México) hicieron unos códigos más extensos y con consultas más detalladas, buscando datos específicos, que colaboran a la entrega de información más fácil y directa a los interesados, aun cuando esta sea más extensa, lo que nos hace dar cuenta que uno de los desafíos es generar una normativa que pueda buscar lo mismo, con documentos anexos y complementarios como los tiene Perú, y además, llegar a poseer índices que sean públicos y puedan ser parte importante en los indicadores bursátiles, como sucede en el Perú con su índice de gobiernos corporativos, tema que no fue parte de esta investigación, pero que abre una arista para ir avanzando y profundizando más en el desarrollo de buenas prácticas.

La generación de la propuesta presentada en esta investigación, colabora a poder resolver en primera instancia aquellos dilemas presentados en la norma n°341,

derogada y cambiada por la norma n°385, la cual aun cuando profundiza más en varios temas y se tocan otros nuevos, no logra facilitar con mayor certeza el conocer el nivel de desarrollo del gobierno corporativo, señalado ya como una falencia en la memoria de O. Acuña & S. Valdés (Acuña & Valdés, 2014). Esto porque no se genera una priorización de prácticas, o las consultas se encuentran agrupadas en grandes temas, no permitiendo visualizar fácilmente los tópicos más débiles en detalle, que pudiesen permitir trabajar en ellos realizando un seguimiento por área, y no solo por la practica consultada, que es lo que ocurre con la actual norma. Por lo tanto, el instrumento generado fue construido pensando en aquello, en mantener lo positivo de la actual normativa, referente a los avances en incorporar nuevas prácticas como en la evaluación de terceros o RSE, en no dejar de lado los grandes ítems desde donde se generaban las consultas, pensando en la segmentación que posee con el directorio, accionistas, entre otros, pero incorporando nuevos elementos que logran definir un nivel de avance respecto a los GC, medible y cuantificable, además comparable con las empresas que también lo apliquen, con mayor certeza, priorizando y dándole un peso relativo distinto a cada práctica, en base a un marco normativo que hemos argumentado, determinado y explicado en esta investigación.

También las compañías cuentan con la posibilidad de no solo señalar si la práctica la desarrollan o no (dicotómica), sino que además tienen la opción “en desarrollo”, debiendo explicar si, el por qué señalaron esto. Estas respuestas poseen un valor determinado, el cual suma al nivel de avance en GC que arroja el instrumento, y permitiendo también conocer al mercado un indicador más claro y real para generar rankings, y no se generen los problemas que ya presento la norma n°341, cuando en ella, algunos de los informes presentados mostraban a empresas como SQM en primer lugar, pero al depurar un poco la información, aquella descendía al 5° (Acuña & Valdés, 2014), situación que con este instrumento minimiza o deja nulo.

Lo interesante es que para lograr esto, se modifican 2 cosas, la estructura del instrumento (comparado con la norma n°385), y el diseño. La estructura ya no está presentada por 4 grandes ítems, y subconjunto de temas mayores, si no que esta

presentada por variables o tópicos que se encuentran dentro del gobierno corporativo, y desde esos tópicos se realizan las consultas, aportando a conocer el desarrollo del tópico, situación mucho más detallista que el anterior. Además su diseño cambia, dado que para lograr sacar el mayor provecho a este nuevo instrumento, se presenta una herramienta de evaluación, para colaborar a entregar un instrumento de aplicación más conciso y preciso para la fácil respuesta en las compañías, y con esta información, traspasarla a la herramienta de evaluación, el que contempla e incorpora otras variables que aportan a obtener mayor información en GC de la compañía.

No se pierde la información que arroja la norma n°385, porque el instrumento creado trabaja de forma matricial, con un eje vertical donde están ahora las variables o tópicos, y un eje horizontal donde se incorporan estos grandes ítems como la dirección, los accionistas etc. En este eje horizontal, no solo incorpora lo señalado, si no que se hace presente el peso relativo que posee cada práctica, y se complementa con la respuesta de las compañías que ya no es dicotómica, si no que abre espacios para quienes están en vías de en ciertas prácticas.

No solo el diseño, estructura y aplicación es modificado en la propuesta, sino que también se añaden más prácticas en los tópicos donde la norma está débil en relación a las normativas estudiadas, y que son de carácter fundamental, como por ejemplo, la mayor equidad y posibilidad de participación de los accionistas, para lo cual se agregan más prácticas en el tópico de votación. O lo relacionado al control de la compañía, incorporando más practicas respecto a los directores independientes.

Este instrumento es perfectible y claramente tendrá modificaciones al ir aplicándose e ir evaluando su eficacia, conocer la eficiencia de los grupos de variables formados, o generar otro paquete de variables que entreguen mejor información. Sin mencionar la incorporación de nuevas prácticas o documentos anexos relacionados ya a la entrega de datos, situaciones que se darán con la puesta en marcha del instrumento.

BIBLIOGRAFIA

- 24 Horas. (03 de 03 de 2015). *¿Qué es el Caso SQM?* Obtenido de 24 Horas:
<http://www.24horas.cl/politica/que-es-el-caso-sqm-te-lo-explicamos-en-este-video-1597282>
- Acuña, O., & Valdés, S. (2014). *Análisis de las prácticas de gobiernos corporativos de las S.A. Abiertas en Chile. Memoria de Título (Ingeniería Comercial)*. Chillán: Universidad del Bío Bío.
- Arce, P. (Septiembre de 2013). *Centro de Estudios en Economía y Negocios*. Obtenido de <http://negocios.udd.cl/ceen/files/2014/11/RGE-13-09vf.pdf>
- ASX Corporate Governance Council. (2014). *Corporate Governance Council*. Obtenido de Corporate Governance Principles and Recommendations: <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>
- Baeza, A. (18 de 03 de 2015). *Bolsa de Comercio suspende venta de acciones de SQM por baja en el precio*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/03/655-621425-9-bolsa-de-comercio-suspende-venta-de-acciones-de-sqm-por-baja-en-el-precio.shtml>
- Banco de Chile. (2015). *Gobierno Corporativo, Directorio*. Obtenido de Banco de Chile: <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/nuestro-banco/portal/gobierno-corporativo/directorio>
- Bolsa de Valores de Lima. (2014). *Bolsa de Valores de Lima*. Obtenido de Presentación Índice Buen Gobierno Corporativo: http://www.bvl.com.pe/ipgc/Presentacion_Concurso_Gob_Cop.pdf
- Bolsa de Valores de Lima. (s.f.). *Bolsa de Valores de Lima*. Obtenido de Requisitos de las consultoras para validar prácticas de gobiernos corporativos: <http://www.bvl.com.pe/ipgc/anexo1.pdf>
- Bolsa de Valores Lima. (2014). *Bolsa de Valores Lima*. Obtenido de Calculo Índice Buen Gobierno Corporativo:

- <http://www.bvl.com.pe/ipgc/MetodologiadeCalculo.pdf>
- Bolsa de Valores Lima. (2014). *Bolsa de Valores Lima*. Obtenido de Parametros Validación Índice Buen Gobierno Corporativo: http://www.bvl.com.pe/ipgc/Parametros_de_Validacion_BVL.pdf
- Cadbury, T. R. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Londres: GEE &Co. Ltd. Obtenido de <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Cencosud. (2015). *Gobierno Corporativo - Directorio*. Obtenido de Cencosud: <http://www.cencosud.com/inversionistas/corporate-governance/>
- Comité de Actualización de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas. (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*. Obtenido de Superintendencia del Mercado de Valores: http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *European corporate governance institute*. Obtenido de Informe Cadbury: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Consejo coordinador empresarial. (2010). *Consejo coordinador empresarial*. Obtenido de Código de Mejores Prácticas Corporativas: <http://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/CMPC.pdf>
- Corporate Governance Code Monitoring Committee . (2008). *Corporate Governance Code*. Obtenido de Monitoring commissie: <http://commissiecorporategovernance.nl/download/?id=606>
- Deutscher Corporate Governance Kodex*. (05 de 05 de 2015). Obtenido de The Code: http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/en/download/code/2015-05-05_Corporate_Governance_Code_EN.pdf
- Diario Financiero. (15 de 12 de 2014). *Walmart Chile admite que "ha experimentado menor crecimiento" tras huelga de trabajadores*. Obtenido de Diario Financiero: <https://www.df.cl/noticias/empresas/retail/walmart-chile-admite-que-ha-experimentado-menor-crecimiento-tras-huelga-de-trabajadores/2014-12-15/193918.html>

El Mercurio OnLine. (20 de Diciembre de 2000). *www.emol.com*. Obtenido de

promulgada ley de opas y gobiernos corporativos:
<http://www.emol.com/noticias/economia/2000/12/20/41355/promulgada-ley-de-opas-y-gobiernos-corporativos.html>

El Mostrador. (12 de 05 de 2014). *SQM la empresa con mejores practicas de GC del IPSA*. Obtenido de El Mostrador Mercados:
<http://www.elmostradormercados.cl/destacados/no-es-broma-sqm-controlada-por-julio-ponce-es-la-empresa-con-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo-del-ipsa/>

Financial Reporting Council. (2014). *Corporate Governance and Stewardship*. Obtenido de The UK Corporate Governance Code:
<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>

Ley 19.705. (20 de 12 de 2000). *Regula las ofertas públicas de adquisición de acciones (OPAS) y establece régimen de gobiernos corporativos*. Chile: Ministerio de Hacienda. Obtenido de
<http://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursolegales/10221.3/28057/1/HL19705.pdf>

Ley 20.382. (13 de 10 de 2009). *INTRODUCE MODIFICACIONES A LA NORMATIVA QUE REGULA LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE LAS EMPRESAS*. Chile: Ministerio de Hacienda. Obtenido de Ley 20.382:
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1007297&buscar=20382>

OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Obtenido de
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Platt, A. (23 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.pulso.cl/noticia/empresa-mercado/empresa/2014/05/11-43841-9-arturo-platt-director-de-gobiernos-corporativos-de-deloitte-la-norma-341-es-un.shtml>

Pulso. (2014). *¿Qué es el Caso Cascadas?* Obtenido de Pulso:
<http://especiales.pulso.cl/cascada/>

RAE. (2012). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=corporativo>

RAE. (2012). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua

Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=gobierno%20>

Superintendencia de Valores y Seguros. (29 de 11 de 2012). Norma de Caracter General N°341. Chile. Obtenido de https://www.svs.cl/normativa/ncg_341_2012.pdf

Superintendencia de Valores y Seguros. (08 de 06 de 2015). Informe Final Fortalecimiento de Estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas. Santiago, Chile. Obtenido de Mercado de valores: http://www.svs.cl/portal/principal/605/articles-20924_doc_pdf.pdf

Superintendencia de Valores y Seguros. (08 de 06 de 2015). Norma N°385. Chile. Obtenido de http://www.svs.cl/normativa/ncg_385_2015.pdf

Superintendencia de Valores y Seguros. (08 de 06 de 2015). *Superintendencia de Valores y Seguros*. Obtenido de Informe Final Fortalecimiento de Estándares de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Abiertas: http://www.svs.cl/portal/principal/605/articles-20924_doc_pdf.pdf

Superintendencia del Mercado de Valores. (2015). *Principios y formatos Gobiernos Corporativos*. Obtenido de Reporte Sobre El Cumplimiento Del Código De Buen Gobierno Corporativo Para Las Sociedades Peruanas (10150)": <http://www.smv.gob.pe/sil/RGG0000200500140001.doc>

ANEXOS

Anexo n°1: Norma N° 385



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

**REF. : ESTABLECE NORMAS PARA LA
DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN
RESPECTO DE LAS PRÁCTICAS DE
GOBIERNO CORPORATIVO
ADOPTADOS POR LAS SOCIEDADES
ANÓNIMAS ABIERTAS.
DEROGA NORMA DE CARÁCTER
GENERAL N°341 DE 2012.**

NORMA DE CARÁCTER GENERAL N° 385 08 JUN 2015

A todas las sociedades anónimas abiertas

Teniendo en consideración la importancia que reviste para el mercado de valores que las sociedades anónimas abiertas revelen sus prácticas de gobierno corporativo, de forma que los inversionistas tengan suficiente información para tomar correctamente sus decisiones de inversión, esta Superintendencia en uso de las facultades contenidas en los artículos 4° letras a) y g) del D.L. N°3.538, 9° de la Ley N°18.045 y 46 de la Ley N°18.046, ha estimado pertinente establecer la obligación para las mencionadas sociedades de difundir al público sus prácticas de gobierno corporativo.

Para tales efectos, las sociedades anónimas abiertas deberán remitir a esta Superintendencia la información respecto de sus prácticas de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible a que se refiere el Anexo de esta normativa, a través del formulario electrónico habilitado para esos efectos en el módulo SEIL del sitio en Internet de la Superintendencia (www.svs.cl). Esta información deberá estar referida al 31 de diciembre del año calendario anterior al de su envío y su remisión a este Servicio se deberá realizar a más tardar el 31 de marzo de cada año.

Se entenderá que la sociedad adopta una práctica determinada, cuando ella cuenta con las políticas aprobadas, y los procedimientos, mecanismos y sistemas completamente implementados y en funcionamiento, para todos los elementos descritos en la respectiva práctica. En caso contrario, debe entenderse que no adopta la práctica, sin perjuicio que si es intención de la sociedad adoptarla pero todavía está en vías de hacerlo, ello podrá constar en la explicación correspondiente.

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473-4000
Fax: (56-2) 473-4101
Casilla: 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

El directorio de la sociedad anónima abierta deberá exponer en forma correcta, precisa, clara y resumida, la manera en que ha adoptado cada práctica, o bien, fundamentar las razones por las que ese directorio estimó que la adopción de una práctica específica no era apropiada o deseable en el mejor interés social dada la realidad particular de la entidad. Cuando hagan referencia a sus propias políticas, procedimientos, códigos, u otros similares en sus explicaciones, deberán indicar el URL donde éstos se encontrarán disponibles en sus respectivos sitios en Internet.

Se hace presente, en todo caso, que esta normativa hace referencia a prácticas que voluntariamente cada administración decida adoptar en consideración a las particularidades de la sociedad para avanzar en el mejoramiento continuo de su gobierno corporativo. En tal sentido, esas prácticas necesariamente deben entenderse sin perjuicio de las obligaciones y responsabilidades legales aplicables a la sociedad, sus directores, gerentes y ejecutivos principales.

EXCEPCIÓN

Las instrucciones contenidas en esta normativa no serán aplicables a aquellas sociedades que cumplen con las condiciones establecidas por la Norma de Carácter General N°328 de 2012, ni a aquellas personas o entidades que sin ser sociedades anónimas abiertas, se rigen por las disposiciones aplicables a éstas. Sin perjuicio de lo anterior, esas personas o entidades podrán voluntariamente acogerse a las disposiciones establecidas en la presente normativa.

DEROGACION

Derógase la Norma de Carácter General N°341 de 2012.

VIGENCIA

Las disposiciones establecidas en la presente normativa, rigen a contar de esta fecha.


CARLOS PAVEZ TOLOSA
SUPERINTENDENTE



Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9°
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4101
Casilla 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

ANEXO

Práctica	Adopción	
1. Del funcionamiento y composición del directorio		
<p>a) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo para la inducción de cada nuevo integrante, que tiene por objeto facilitar a éste el proceso de conocimiento y comprensión de:</p>	SI	NO
<p>i. Los negocios, materias y riesgos, incluidos los de sostenibilidad, que son considerados más relevantes, así como de las razones por las que en opinión del directorio aquéllos tienen esta condición.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Los grupos de interés relevantes que ha identificado la entidad así como de las razones por las que en opinión del directorio aquéllos tienen esta condición y de los principales mecanismos que se emplean para conocer las expectativas y mantener una relación estable y duradera con aquéllos.</p>		
Explicación:		
<p>iii. La misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores que debieran guiar el actuar de la sociedad, sus directores y personal, y las políticas de inclusión, diversidad, sostenibilidad y gestión de riesgos, aprobadas por el directorio.</p>		
Explicación:		
<p>iv. El marco jurídico vigente más relevante aplicable a la entidad, al directorio y sus ejecutivos principales.</p>		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

<p>v. Los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información que conforme a la legislación vigente recaen en cada integrante del directorio, mediante ejemplos de fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local con esos deberes.</p>		
Explicación:		
<p>vi. Los principales acuerdos adoptados en los últimos 2 años anteriores al inicio de su mandato y de las razones que se tuvieron en consideración para adoptar tales acuerdos o para descartar otras opciones evaluadas.</p>		
Explicación:		
<p>vii. Las partidas más relevantes de los estados financieros trimestrales y anuales del último año junto con sus respectivas notas explicativas, además de los criterios contables aplicados en la confección de dichos estados financieros.</p>		
Explicación:		
<p>viii. Lo que en opinión del directorio es un conflicto de interés y cómo en opinión de éste, o conforme al Código o Manual establecido al efecto, y sin perjuicio de aquellos conflictos de interés expresamente abordados por ley, debieran tratarse las situaciones en las que se pudiere presentar uno de ellos.</p>		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

b) El directorio cuenta con un procedimiento o mecanismo de capacitación permanente del directorio para la actualización de conocimientos, que:	SI	NO
i. Define al menos anualmente las materias respecto de las cuales se harán capacitaciones a sus integrantes y el calendario de capacitaciones para el año correspondiente.		
Explicación:		
ii. Como parte de esas materias contempla las mejores prácticas de gobierno corporativo que han ido adoptando otras entidades tanto a nivel local como internacional.		
Explicación:		
iii. Como parte de esas materias contempla los principales avances que se han dado en el último año a nivel local e internacional en lo referido a inclusión, diversidad y reportes de sostenibilidad.		
Explicación:		
iv. Como parte de esas materias contempla las principales herramientas de gestión de riesgos, incluidos los de sostenibilidad, que se han ido implementando en el último año a nivel local e internacional.		
Explicación:		
v. Como parte de esas materias contempla los fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes que han ocurrido en el último año a nivel local e internacional relacionados con los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información.		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

Explicación:		
vi. Como parte de esas materias contempla una revisión de ejemplos de situaciones que configuran un conflicto de interés en el directorio y de formas en que esos conflictos de interés pueden evitarse o ser resueltos en el mejor interés social.		
Explicación:		
vii. Difunde anualmente las materias sobre las que en el último año se han realizado actividades de capacitación al directorio.		
Explicación:		
c) El directorio cuenta con una política para la contratación de expertos(as) que lo asesoren en materias contables, tributarias, financieras, legales o de otro tipo:	SI	NO
i. Que contemple la posibilidad de veto por parte de uno o más directores para la contratación de un(a) asesor(a) en particular.		
Explicación:		
ii. Que a requerimiento de al menos uno de sus integrantes sea contratada la asesoría para la materia requerida por aquél.		
Explicación:		
iii. Que, contemple la difusión, al menos una vez al año, de las asesorías solicitadas y no contratadas, especificando las razones por las que el directorio adoptó esa decisión en particular, lo cual además queda debidamente reflejado en el acta de la sesión correspondiente.		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

d) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros para analizar:	SI	NO
i. El programa o plan de auditoría.		
Explicación:		
ii. Eventuales diferencias detectadas en la auditoría respecto de prácticas contables, sistemas administrativos y auditoría interna.		
Explicación:		
iii. Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes.		
Explicación:		
iv. Los resultados del programa anual de auditoría.		
Explicación:		
v. Los posibles conflictos de interés que puedan existir en la relación con la empresa de auditoría o su personal, tanto por la prestación de otros servicios a la sociedad o a las empresas de su grupo empresarial, como por otras situaciones.		
Explicación:		
e) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de gestión de riesgos de la entidad o responsable de función equivalente, para analizar:	SI	NO
i. El adecuado funcionamiento del proceso de gestión de riesgos.		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

<p>ii. La matriz de riesgos empleada por la unidad así como las principales fuentes de riesgos y metodologías para la detección de nuevos riesgos y la probabilidad e impacto de ocurrencia de aquellos más relevantes.</p>		
Explicación:		
<p>iii. Las recomendaciones y mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para gestionar de mejor manera los riesgos de la entidad.</p>		
Explicación:		
<p>iv. Los planes de contingencia diseñados para reaccionar frente a la materialización de eventos críticos, incluida la continuidad del directorio en situaciones de crisis.</p>		
Explicación:		
<p>f) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de auditoría interna, oficial de cumplimiento o responsable de función equivalente, para analizar:</p>	SI	NO
<p>i. El programa o plan de auditoría anual.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Eventuales deficiencias graves que se hubieran detectado y aquellas situaciones irregulares que por su naturaleza deban ser comunicadas a los organismos fiscalizadores competentes o el Ministerio Público.</p>		
Explicación:		
<p>iii. Las recomendaciones y mejoras que en opinión de la unidad sería pertinente realizar para minimizar la ocurrencia de irregularidades o fraudes.</p>		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

Explicación:		
iv. La efectividad de los modelos de prevención de delitos implementados por la sociedad.		
Explicación:		
g) El directorio se reúne al menos trimestralmente con la unidad de Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible o responsable de función equivalente, para analizar:	SI	NO
i. La efectividad de las políticas aprobadas por el directorio para difundir al interior de la organización, sus accionistas y al público en general los beneficios de la diversidad e inclusión para la sociedad.		
Explicación:		
ii. Las barreras organizacionales, sociales o culturales detectadas que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad que se habría dado de no existir esas barreras.		
Explicación:		
iii. La utilidad y aceptación que han tenido los reportes de sostenibilidad difundidos a los grupos de interés relevantes de la sociedad.		
Explicación:		
h) El directorio contempla durante cada año la realización de visitas en terreno a las distintas dependencias e instalaciones de la sociedad, para conocer:	SI	NO
i. El estado y funcionamiento de esas dependencias e instalaciones.		
Explicación:		
ii. Las principales funciones y preocupaciones de quienes se desempeñan en las mismas.		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

Explicación:		
iii. Las recomendaciones y mejoras que en opinión de los responsables de esas dependencias e instalaciones sería pertinente realizar para mejorar el funcionamiento de las mismas.		
Explicación:		
i) De las reuniones sostenidas para cada punto referido en las letras d) a la f) anteriores, al menos una por cada punto se realiza sin la presencia del gerente general de la sociedad.	SI	NO
Explicación:		
j) El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	SI	NO
i. Para detectar e implementar eventuales mejoras en su organización y funcionamiento.		
Explicación:		
ii. Para detectar aquellas áreas en que sus integrantes pueden fortalecerse y continuar perfeccionándose.		
Explicación:		
iii. Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la natural diversidad de capacidades, visiones, características y condiciones que se habría dado en el directorio de no existir esas barreras.		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

<p>iv. Que, sin perjuicio de las obligaciones legales, contemple expresamente la determinación del número mínimo de reuniones ordinarias, el tiempo promedio mínimo de dedicación presencial y remota a las mismas, y la antelación con la que se debiera remitir la citación y los antecedentes necesarios para la adecuada realización de aquéllas, reconociendo las características particulares de la entidad así como también la diversidad de experiencias, condiciones y conocimientos existentes en el directorio, según la complejidad de las materias a tratar.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>v. Que contemple expresamente el cambio, en el caso que fuere pertinente, de la forma de organización y funcionamiento del directorio ante situaciones de contingencia o crisis.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>vi. Que considere la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de esas eventuales mejoras o áreas de fortalecimiento.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>vii. En que la detección a que se refiere los números i a iii anteriores, se realice al menos sobre una base anual.</p>		
<p>Explicación:</p>		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

k) El directorio cuenta con un sistema de información en operación y de acceso por parte de cada director que:	SI	NO
<p>i. Le permite acceder, de manera segura, remota y permanente, a todas las actas y documentos tenidos a la vista para cada sesión del directorio de los últimos 3 años, de acuerdo a un mecanismo de ordenamiento que facilite su indexación y búsqueda de información.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Le permite acceder, de manera segura, remota y sin perjuicio de las obligaciones legales respecto al plazo de envío y contenido de las citaciones, a la minuta o documento que sintetiza todas las materias que se tratarán en esa sesión y los demás antecedentes que se presentarán en dicha sesión o adicionales necesarios para prepararse para la misma.</p>		
Explicación:		
<p>iii. Permite el acceso a que se refiere el número ii anterior, con al menos 5 días de antelación a la sesión respectiva.</p>		
Explicación:		
<p>iv. Le permite acceder de manera segura, remota y permanente, al sistema de denuncias implementado por la sociedad.</p>		
Explicación:		
<p>v. Le permite revisar el texto definitivo del acta de dicha sesión.</p>		
Explicación:		
<p>vi. Permite la revisión a que se refiere el número v anterior, con no más de 5 días posteriores a la sesión respectiva.</p>		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

Explicación:		
2. De la relación entre la sociedad, los accionistas y el público en general		
a) El directorio ha implementado un procedimiento formal y en operación para que los accionistas de la sociedad se puedan informar:	SI	NO
<p>i. Con al menos 3 meses de antelación a la junta de accionistas en que se elegirán directores, acerca de la diversidad de capacidades, condiciones, experiencias y visiones que en opinión del directorio resulta aconsejable formen parte del mismo para que éste esté en mejores condiciones de velar por el interés social.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Antes de la votación correspondiente, del número máximo de directorios que, en opinión del directorio, es aconsejable tengan los directores que sean electos por los accionistas.</p>		
Explicación:		
<p>iii. Antes de la votación correspondiente, la experiencia, profesión u oficio del candidato a director</p>		
Explicación:		
<p>iv. Antes de la votación correspondiente, si el candidato a director mantiene o ha mantenido en los últimos 18 meses relaciones contractuales, comerciales o de otra naturaleza con el controlador de la sociedad, o sus principales competidores o proveedores.</p>		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

b) El directorio ha implementado un mecanismo, sistema o procedimiento formal que permita:	SI	NO
<p>i. A los accionistas participar y ejercer su derecho a voto por medios remotos, en la misma oportunidad que el resto de los accionistas que están físicamente representados en la junta.</p>		
Explicación:		
<p>ii. A los accionistas observar, de manera remota y en tiempo real, lo que ocurre durante las juntas de accionistas.</p>		
Explicación:		
<p>iii. Al público en general informarse en tiempo real de los acuerdos adoptados en la junta de accionistas.</p>		
Explicación:		
<p>iv. Al público en general informarse de los acuerdos adoptados en la junta de accionistas, con un desfase inferior a 5 minutos de votado el acuerdo respectivo.</p>		
Explicación:		
c) El directorio ha aprobado una política y establecido procedimientos formales que tienen por objetivo proveer anualmente al público información respecto a:	SI	NO
<p>i. Las políticas adoptadas por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Los grupos de interés identificados por la sociedad como relevantes, así como las razones por las que tales grupos tienen esa condición.</p>		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

iii. Los riesgos relevantes, incluidos los de sostenibilidad, de la sociedad, así como las principales fuentes de esos riesgos.		
Explicación:		
iv. Los indicadores medidos por la sociedad en materia de responsabilidad social y desarrollo sostenible		
Explicación:		
v. La existencia de metas y la evolución que han tenido los indicadores de sostenibilidad.		
d) Para efectos de la definición de las políticas, indicadores y formato de reporte referidos en la letra c) anterior, se han seguido estándares internacionales como, por ejemplo, las directrices contenidas en la ISO 26000:2010, o los Principios y Estándares de Reportes y Difusión de la "Global Reporting Initiative" o del "International Integrated Reporting Council".	SI	NO
Explicación:		
e) La sociedad cuenta con una unidad de relaciones con los accionistas, inversionistas y medios de prensa que:	SI	NO
i. Permite a éstos aclarar dudas de la sociedad, sus negocios, principales riesgos, situación financiera, económica o legal y negocios públicamente conocidos de la entidad.		
Explicación:		
ii. Cuenta con personas que, al menos, dominen el idioma inglés para responder a las consultas de quienes no hablen español.		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

iii. Es la única unidad autorizada por el directorio para responder tales consultas a los accionistas, inversionistas y medios de prensa.		
Explicación:		
f) El directorio cuenta con un procedimiento formal de mejoramiento continuo en operación:	SI	NO
i. Para detectar e implementar, eventuales mejoras en los procesos de elaboración y difusión de las revelaciones que realiza la entidad al mercado a objeto que éstas sean de fácil comprensión por el público.		
Explicación:		
ii. Para detectar e implementar, eventuales mejoras en los procesos de elaboración y difusión de las revelaciones que realiza la entidad al mercado, a objeto que dichas comunicaciones sean provistas al mercado de manera oportuna.		
Explicación:		
iii. Que considere la asesoría de un experto ajeno a la sociedad para la detección e implementación de esas eventuales mejoras.		
Explicación:		
iv. En que la detección a que se refieren los números i y ii anteriores, se realiza al menos sobre una base anual.		
Explicación:		
g) La sociedad cuenta con una página web actualizada por medio de la cual los accionistas pueden acceder a toda su información pública, de manera sencilla y de fácil acceso.	SI	NO
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

3. De la gestión y control de riesgos		
a) El directorio ha implementado un proceso formal de Gestión y Control de Riesgos el cual se encuentra en operación y que:	SI	NO
i. Tiene como directrices generales las políticas de gestión de riesgos aprobadas por el directorio.		
Explicación:		
ii. Cuenta con una unidad de Gestión de Riesgos o equivalente, encargada de la detección, cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgos, y que reporta directamente al directorio.		
Explicación:		
iii. Cuenta con una unidad de Auditoría Interna o equivalente, responsable de la verificación de la efectividad y cumplimiento de las políticas, procedimientos, controles y códigos aprobados por el directorio, y que reporta directamente a éste.		
Explicación:		
iv. Incorpora dentro del proceso de cuantificación, monitoreo y comunicación de riesgos tanto los riesgos directos de la entidad como aquellos indirectos que pueden surgir de las demás empresas del grupo empresarial al que pertenece la entidad.		
Explicación:		
v. Considera el impacto potencial que tendrá la materialización de los riesgos de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales a los que la misma está expuesta.		
Explicación:		

Av. Libertador Bernardo
O'Higgins 1449
Piso 9º
Santiago - Chile
Fono: (56-2) 473 4000
Fax: (56-2) 473 4100
Casilla: 2167 - Correo 21
www.svs.cl



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

<p>vi. Tiene como guía principios, directrices y recomendaciones nacionales e internacionales como, por ejemplo, los desarrollados por "The Committee of Sponsoring Organizations" (COSO, por sus siglas en inglés) o los contenidos en "Control Objectives for Information and Related Technology" (COBIT, por sus siglas en inglés) creados por ISACA o la ISO 31000:2009 e ISO 31004:2013.</p>		
Explicación:		
<p>vii. Contempla un Código de Conducta o documento equivalente aprobado por el directorio y revisado anualmente, que define los principios y lineamientos que deben guiar el actuar del personal y directorio de la entidad.</p>		
Explicación:		
<p>viii. Contempla la información y capacitación permanente de todo el personal atingente, independiente del vínculo contractual que lo una con la sociedad, respecto de las políticas, procedimientos, controles y códigos implementados para la gestión de riesgos.</p>		
Explicación:		
<p>ix. Es revisado y actualizado, al menos anualmente.</p>		
Explicación:		
<p>b) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:</p>	SI	NO



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

<p>i. Para canalizar las denuncias por parte de su personal, cualquiera sea el vínculo contractual, accionistas, clientes, proveedores o terceros ajenos a la sociedad, de eventuales irregularidades o ilícitos.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Que garantiza el anonimato del denunciante.</p>		
Explicación:		
<p>iii. Que permite al denunciante conocer el estado de su denuncia.</p>		
Explicación:		
<p>iv. Que es puesto en conocimiento de su personal, accionistas, clientes, proveedores y terceros, tanto mediante capacitaciones como a través del sitio en Internet de la entidad.</p>		
Explicación:		
<p>c) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:</p>	SI	NO
<p>i. Para detectar y reducir barreras organizacionales, sociales o culturales que pudieren estar inhibiendo la diversidad de capacidades, condiciones, experiencias y visiones que, sin esas barreras, se habría dado naturalmente en la organización.</p>		
Explicación:		
<p>ii. Para identificar la diversidad de capacidades, conocimientos, condiciones, experiencias y visiones con que deben contar sus ejecutivos principales.</p>		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

<p>iii. Para identificar entre los trabajadores de la entidad, a potenciales reemplazantes del gerente general y demás ejecutivos principales, en función del proceso de identificación descrito en el numeral ii anterior.</p>		
Explicación:		
<p>iv. Para reemplazar oportunamente al gerente general y demás ejecutivos principales, y traspasar sus funciones e información relevante, ante su ausencia imprevista, minimizando el impacto que ello tendría en la organización.</p>		
Explicación:		
<p>v. En que la detección a que se refieren los números i y ii anteriores, se realiza al menos sobre una base anual.</p>		
Explicación:		
<p>d) El directorio ha implementado un procedimiento formal y que está en operación:</p>	SI	NO
<p>i. Para revisar, al menos sobre una base anual, las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales, con el fin de detectar y corregir eventuales incentivos a que dichos ejecutivos expongan a la sociedad a riesgos que no estén acorde a las políticas definidas sobre la materia o a la comisión de eventuales ilícitos.</p>		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

<p>ii. Que contempla la asesoría de un tercero ajeno a la sociedad que apoye al directorio, y al comité de directores en caso que corresponda, en la revisión a que se refiere el numeral i anterior.</p>		
Explicación:		
<p>iii. Que contempla la difusión de las estructuras salariales y políticas de compensación e indemnización del gerente general y demás ejecutivos principales, en el sitio en Internet de la sociedad.</p>		
Explicación:		
<p>iv. Que contempla someter dichas estructuras salariales y políticas a aprobación de los accionistas.</p>		
Explicación:		
<p>4. De la evaluación por parte de un tercero</p>		
<p>a) La autoevaluación del directorio respecto a la adopción de las prácticas contenidas en la presente normativa:</p>		
<p>i. Ha sido revisada y validada por un tercero ajeno a la sociedad.</p>	SI	NO
Explicación:		
<p>ii. La persona o equipo de personas que realizaron la revisión y validación, cuenta con experiencia acreditada de al menos 5 años en evaluación de procesos y efectividad de controles, o en la prestación de servicios profesionales de asesoría o consultoría en diseño e implementación de procesos, gestión de riesgos o mejoramiento continuo.</p>		
Explicación:		



SUPERINTENDENCIA
VALORES Y SEGUROS

<p>iii. La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, son fiscalizados por la Superintendencia u organismo público o privado extranjero de similar competencia.</p>		
<p>Explicación:</p>		
<p>iv. La entidad o personas que realizaron la revisión y validación, pertenecen a una nómina establecida por las bolsas nacionales de entidades que cumplen las condiciones definidas por las mismas para certificar la autoevaluación a que se refiere la presente normativa.</p>		
<p>Explicación:</p>		

Anexo N°2 – Código de Mejores Prácticas Corporativas – México

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

INFORMACIÓN Y ORDEN DEL DIA DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Práctica 1.

Se sugiere no agrupar asuntos relacionados con diferentes temas en un solo punto del orden del día, así como evitar el rubro referente a “Asuntos Varios”.

Práctica 2.

Se sugiere que toda la información sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas o de Socios, esté disponible con, al menos, quince días de anticipación.

Práctica 3.

Se sugiere que a través de un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día, los accionistas puedan girar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que deberá ejercer los derechos de voto correspondientes en cada punto del orden del día de la Asamblea.

Práctica 4.

Se sugiere que dentro de la información que se entregue a los accionistas, se incluya la propuesta de integración del Consejo de Administración y el currículum de los candidatos con información suficiente para evaluar su categoría y, en su caso, su independencia.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y ACCIONISTAS.

Práctica 5.

Se sugiere que el Consejo de Administración incluya en su informe anual a la

Asamblea de Accionistas, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio. Se sugiere que los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo, estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial. Además, se recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio

Práctica 6.

Se sugiere que la sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas e inversionistas en general.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

FUNCIONES

Práctica 7.

Se recomienda que, además de las obligaciones y facultades que prevén las leyes específicas para cada sociedad, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyan las siguientes:

- I. Definir la visión estratégica.
- II. Vigilar la operación.
- III. Aprobar la gestión.
- IV. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel⁷ de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
- V. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.
- VI. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- VII. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.

- VIII. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
- IX. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
- X. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
- XI. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.
- XII. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.
- XIII. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
- XIV. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- XV. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información
- XVI. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.
- XVII. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Práctica 8.

Se recomienda que las funciones del Consejo de Administración no involucren actividades de la Dirección General y su equipo de dirección, con objeto de que las líneas de autoridad y de responsabilidad sean transparentes.

INTEGRACIÓN

Práctica 9.

Se recomienda que el Consejo de Administración esté integrado por un número

que se encuentre entre 3 y 15 consejeros.

Práctica 10.

Se recomienda que no existan consejeros suplentes, y si los hubiere que cada consejero propietario sugiera quién sea su suplente y se establezca un proceso de comunicación que les permita una participación efectiva.

Práctica 11.

Se recomienda que el consejero independiente al momento de ser nombrado entregue al Presidente de la Asamblea de Accionistas una manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia, de estar libre de conflictos de interés y poder ejercer su función en el mejor interés de la sociedad.

Práctica 12.

Se recomienda que los consejeros independientes representen, cuando menos, el 25% del total de consejeros.

Práctica 13.

Se sugiere que cuando menos el 60% del Consejo de Administración esté integrado, en forma conjunta, por consejeros independientes y por patrimoniales.

Práctica 14.

Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración se señale la categoría que tiene cada consejero y se mencionen las actividades profesionales de cada uno de ellos a la fecha del informe

ESTRUCTURA

Práctica 15.

Se recomienda que, con el propósito de tomar decisiones más informadas, el Consejo de Administración realice las funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación, que se definen posteriormente en el Código, con el apoyo de uno o varios órganos intermedios según sea necesario.

Práctica 16.

Para los órganos intermedios se recomienda lo siguiente:

- I. Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.
- II. Que sus miembros no tengan conflictos de interés.
- III. Que estén integrados solamente por consejeros propietarios independientes; sin embargo, las sociedades podrán iniciar su proceso de institucionalización con mayoría de independientes y decidir el paso y medida en que observarán la práctica recomendada.
- IV. Que estén compuestos por tres miembros como mínimo y siete como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice el órgano intermedio.
- V. Que informen al Consejo de Administración sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dicha información se incluya en la agenda de las juntas de consejo.
- VI. El presidente de cada órgano intermedio podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con los temas a tratar.
- VII. Que cada consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio.
- VIII. Que el órgano intermedio encargado de la función de Auditoría sea presidido por un Consejero independiente que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables, financieros y de control.

OPERACIÓN

Práctica 17.

Se sugiere que el Consejo de Administración sesione, cuando menos, 4 veces al año, dedicando el tiempo y la diligencia que sean necesarios para atender adecuadamente los asuntos de la sociedad

Práctica 18.

Se recomienda que existan disposiciones por las que se pueda convocar a una sesión del Consejo de Administración, con el acuerdo del 25% de los consejeros o por el presidente de algún órgano intermedio.

Práctica 19.

Se recomienda que los consejeros tengan acceso a la información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria, cuando menos cinco días hábiles antes de la reunión. Lo anterior, no será aplicable tratándose de asuntos que requieran confidencialidad; sin embargo, en este caso se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar adecuadamente y con oportunidad las propuestas referentes a dichos asuntos.

Práctica 20.

Se sugiere que cuando los consejeros sean nombrados por primera vez, se les proporcione la información necesaria para que estén al tanto de los asuntos de la sociedad y puedan cumplir con su nueva responsabilidad.

RESPONSABILIDADES DE LOS CONSEJEROS

Práctica 21.

Se recomienda que a cada consejero se le proporcione la información necesaria, respecto a las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser miembro del Consejo de Administración de la sociedad.

Práctica 22.

Para el mejor cumplimiento de los deberes fiduciarios y las responsabilidades de los consejeros, se recomienda atender a lo siguiente:

I. Comunicar al Presidente y a los demás miembros del Consejo de Administración, cualquier situación en la que exista o pueda derivarse en un conflicto de interés, absteniéndose de participar en la deliberación

correspondiente.

II. Utilizar los activos o servicios de la sociedad solamente para el cumplimiento del objeto social y tener definidas políticas claras que permitan, en casos de excepción, utilizar dichos activos para cuestiones personales.

III. Dedicar a su función el tiempo y la atención necesaria, asistiendo como mínimo al 70% de las reuniones a las que sea convocado durante el año.

IV. Mantener absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciban con motivo del desempeño de sus funciones y, en especial, sobre su propia participación y la de otros consejeros, en las deliberaciones que se lleven a cabo en las sesiones del Consejo de Administración.

V. Los consejeros propietarios y, en su caso, sus respectivos suplentes deberán mantenerse mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración a las que asistan.

VI. Apoyar al Consejo de Administración con opiniones y recomendaciones que se deriven del análisis del desempeño de la empresa, con objeto de que las decisiones que adopte se encuentren debidamente sustentadas.

VII. Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades y deberes fiduciarios de los consejeros.

FUNCIÓN DE AUDITORIA

FUNCIONES GENÉRICAS

Práctica 23.

Se sugiere que se cumpla con las siguientes funciones:

I. Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales y supervisar el cumplimiento de los mismos. De igual manera, recomendar la aprobación de aquellos servicios adicionales a los de auditoría que vayan a prestar los auditores externos.

II. Ser el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.

- III. Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría interna y externa e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.
- IV. Reunirse periódicamente con los auditores internos y externos, sin la presencia de funcionarios de la sociedad, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo.
- V. Dar su opinión al Consejo de Administración sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera, así como del proceso para su emisión, asegurando su confiabilidad, calidad y transparencia.
- VI. Contribuir en la definición de los lineamientos generales del control interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.
- VII. Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
- VIII. Coordinar las labores del auditor externo, interno y el Comisario.
- IX. Contribuir en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas.
- X. Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar su aprobación al Consejo de Administración.
- XI. Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- XII. Verificar el cumplimiento del Código de Ética y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.
- XIII. Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y de recuperación de la información.
- XIV. Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

SELECCIÓN DE AUDITORES

Práctica 24.

Se sugiere recomendar al Consejo de Administración que, para la auditoría externa de los estados financieros así como para cualquier otro servicio, se abstenga de contratar un despacho en el que los honorarios percibidos por todos los servicios que le preste a la sociedad, representen un porcentaje mayor al 10% de los ingresos totales de dicho despacho.

Práctica 25.

Se recomienda que, al menos cada 5 años, se cambie al socio que dictamine los estados financieros de la sociedad, así como a su grupo de trabajo, con el fin de asegurar la objetividad en sus trabajos e informes.

Práctica 26.

Se recomienda que el Comisario sea una persona distinta a aquella que dictamine los estados financieros de la sociedad.

Práctica 27.

Se recomienda que la persona designada como Comisario de la sociedad, tenga los conocimientos y experiencia profesional que le permitan cumplir con sus obligaciones legales. Asimismo, se recomienda que en el informe anual que presenta el Consejo de Administración, se revele el perfil del Comisario

INFORMACIÓN FINANCIERA

Práctica 28.

Para garantizar que el Consejo de Administración tome decisiones con información financiera confiable, el órgano intermedio que realice la función de auditoría lo apoyará con su opinión acerca de dicha información, la cual deberá ser firmada por el Director General y el Director responsable de su elaboración.

Práctica 29.

Se sugiere que la sociedad cuente con un área de auditoría interna y que sus

lineamientos generales y planes de trabajo sean aprobados por el Consejo de Administración.

Práctica 30.

Se sugiere que se sometan a la aprobación del Consejo de Administración las políticas y criterios contables utilizados para la elaboración de la información financiera de la sociedad, y que se le informe sobre su aplicación consistente.

Práctica 31.

Se recomienda que los cambios en las políticas y los criterios contables estén debidamente fundamentados para ser analizados por el Consejo de Administración, antes de su aprobación.

Práctica 32.

Se recomienda que el Consejo de Administración apruebe los mecanismos que sean necesarios para asegurar la calidad de la información financiera que se le presente; en el caso de que ésta corresponda a períodos intermedios durante el ejercicio, se vigilará que se elabore con las mismas políticas, criterios y prácticas con las que se preparará la información anual. En este proceso, se podrá auxiliar por los auditores internos, externos y el Comisario de la sociedad.

CONTROL INTERNO

Práctica 33.

Se sugiere que se sometan a la aprobación del Consejo de Administración los lineamientos generales de control interno y, en su caso, las revisiones al mismo.

Práctica 34.

Se sugiere que se apoye al Consejo de Administración para asegurar la efectividad del control interno, así como del proceso de emisión de la información financiera.

Práctica 35.

Se sugiere que los auditores internos y externos evalúen, conforme a su programa normal de trabajo, la efectividad del control interno así como la calidad y transparencia del proceso de emisión de la información financiera, y que se comenten con ellos los resultados señalados en la carta de observaciones.

PARTES RELACIONADAS

Práctica 36.

Se sugiere que se apoye al Consejo de Administración en el establecimiento de políticas, así como en el análisis del proceso de aprobación y de las condiciones de contratación, de las operaciones con partes relacionadas.

Práctica 37.

Se recomienda apoyar al Consejo de Administración en el análisis de las propuestas para realizar operaciones con partes relacionadas fuera del giro habitual de la sociedad que, en su caso, le presente el Director General a su aprobación. Asimismo, se recomienda que cuando dichas operaciones lleguen a representar más del 10% de los activos consolidados de la sociedad se presenten a la aprobación de la Asamblea de Accionistas.

REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES

Práctica 38.

Se recomienda que se asegure la existencia de mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con las disposiciones legales que le son aplicables. Para estos efectos, es conveniente que, cuando menos una vez al año, se realice una revisión acerca de la situación legal de la sociedad y se le informe al Consejo de Administración.

FUNCION DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

FUNCIONES GENÉRICAS

Práctica 39.

Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:

- I. Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel.
- II. Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.
- III. Recomendar al Consejo de Administración los criterios para determinar los pagos por separación de la sociedad, del Director General y los funcionarios de alto nivel.
- IV. Recomendar los criterios para la compensación de los consejeros.
- V. Analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal
- VI. Analizar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, la manifestación para considerar a la sociedad como socialmente responsable, el Código de Ética, así como el sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- VII. Analizar y proponer al Consejo de Administración la aprobación del Sistema Formal de Sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel, así como verificar su cumplimiento.

Práctica 40.

Se recomienda que, con objeto de prevenir un posible conflicto de interés, el Director General y los funcionarios de alto nivel se abstengan de participar en la deliberación de los asuntos mencionados en los incisos i, ii y iii anteriores.

ASPECTOS OPERATIVOS

Práctica 41.

Se recomienda que las políticas para la determinación de las remuneraciones del Director General y los funcionarios de alto nivel sean razonables y consideren aspectos relacionados con sus funciones, el alcance de sus objetivos y la evaluación de su desempeño.

Práctica 42.

Se sugiere que en el informe anual presentado por el Consejo de Administración a la Asamblea de Accionistas, se revelen las políticas utilizadas y los componentes que integran los paquetes de remuneración del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.

Práctica 43.

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración mediante la revisión previa de las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, a fin de asegurar que los pagos probables por su separación de la sociedad sean razonables y se apeguen a los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración.

Práctica 44.

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración para asegurar que exista un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel de la sociedad con objeto de que el proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada.

FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

FUNCIONES GENÉRICAS

Práctica 45.

Se recomienda que el órgano intermedio cumpla con las siguientes funciones:

- I. Estudiar y proponer al Consejo de Administración la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.
- II. Analizar los lineamientos generales que presente la Dirección General para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.
- III. Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la Dirección General y dar su opinión al Consejo de Administración.
- IV. Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que presente el Director

General y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.

V. Evaluar los mecanismos que presente la Dirección General para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.

VI. Evaluar los criterios que presente el Director General para la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.

ASPECTOS OPERATIVOS

Práctica 46.

Se recomienda que el Consejo de Administración dedique tiempo en una de las sesiones del año a la definición o actualización de la visión a largo plazo de la sociedad, para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.

Práctica 47.

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en la revisión del Plan Estratégico que le presente la Dirección General para su aprobación y se le de seguimiento a su implementación.

Práctica 48.

Se recomienda que se apoye al Consejo de Administración en el análisis de las políticas que le presente a su aprobación el Director General, para el manejo de la tesorería, para la contratación de productos financieros derivados, para la inversión en activos y para la contratación de pasivos, asegurando su alineación con el plan estratégico y que correspondan al giro normal de la sociedad.

Práctica 49.

Se sugiere que se auxilie al Consejo de Administración en la revisión de las premisas del presupuesto anual que le presenta a su aprobación el Director General, así como de su sistema de control, verificando su alineación con el plan estratégico.

Práctica 50.

Se recomienda que se auxilie al Consejo de Administración en la evaluación de los mecanismos para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a los que esté sujeta la sociedad, así como de los criterios para su revelación, que le presente a su aprobación la Dirección General.

Práctica 51.

Se recomienda que el Director General presente al Consejo de Administración, en cada una de las sesiones del año, un informe sobre la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados.

Anexo Nº 3 - Instrumento (Cuestionario) Entregado A Las Empresas Para Aplicar Código De Mejores Prácticas Corporativas – México

A. Asamblea de Accionistas

Información y orden del día de la Asamblea de Accionistas

1. ¿En el "Orden del Día" se evita agrupar asuntos relacionados con diferentes temas? (Mejor Práctica 1)

2. ¿En el "Orden del Día" se evita el rubro referente a Asuntos Varios? (Mejor Práctica 1)

3. ¿La información sobre cada punto establecido en el "Orden del Día" está disponible por lo menos con quince días naturales de anticipación? (Mejor Práctica 2)

4. ¿Se tiene un formulario que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto, con el cual los accionistas puedan girar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que deberán ejercer los derechos de voto correspondientes en cada punto del Orden del día? (Mejor Práctica 3)

5. Dentro de la información que se entrega a los accionistas:
 - a) ¿Se incluye la propuesta de integración del Consejo de Administración? (Mejor Práctica 4)
 - b) ¿Se incluye el currículum de los candidatos a formar parte del Consejo de Administración con información suficiente para evaluar su categoría y en su caso su independencia? (Mejor Práctica 4)

Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas.

6. ¿El Consejo de Administración en su "Informe Anual a la Asamblea de

Accionistas", incluye aspectos relevantes de los trabajos del o los órganos intermedios o comités, que realizan las funciones de? (Mejor Práctica 5):

- a) Auditoría. ***
- b) Evaluación y compensación.
- c) Finanzas y planeación.
- d) Prácticas societarias. ***
- e) Otras (detallar):

7. ¿Los informes de cada órgano intermedio o comité presentados al Consejo, están a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial? (Mejor Práctica 5)

8. ¿En el "Informe anual" presentado a la Asamblea de Accionistas se incluyen los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio? (Mejor Práctica 5)

9. ¿La sociedad cuenta con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas e inversionistas en general? (Mejor Práctica 6). En caso afirmativo, detalle cuales, y en caso negativo explique por qué.

- a) Detalle y/o Explique.

Nota: *** Función obligatoria para las sociedades que cotizan con acciones en el mercado de valores, la cual pueden llevar a cabo en forma compartida con otras funciones o en un solo comité.

B. Consejo de Administración

Funciones del Consejo de Administración

10. ¿El Consejo de Administración realiza las siguientes funciones? (Mejor Práctica 7)

- a) Define la visión estratégica.

- b) Vigila la operación de la sociedad.
- c) Aprueba la gestión.
- d) Nombra al director general y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad.
- e) Evalúa y aprueba la gestión del director general y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.
- f) Se cerciora que todos los accionistas:
 - i. Tengan un trato igualitario.
 - ii. Se protejan sus intereses.
 - iii. Se les de acceso a la información de la sociedad.

- g) Se asegura la creación de valor para los accionistas así como la sustentabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- h) Promueve:
 - i. La emisión responsable de la información.
 - ii. La revelación responsable de la información.
 - iii. El manejo ético del negocio.
- i) Promueve la transparencia en la administración.
- j) Promueve el establecimiento de mecanismos de control interno.
- k) Promueve el establecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad de la información.
- l) Establece las políticas para las operaciones con partes relacionadas.
- m) Aprueba las operaciones con partes relacionadas.
- n) Se asegura el establecimiento de mecanismos para la:
 - i. Identificación de los riesgos.
 - ii. Análisis de los riesgos.
 - iii. Administración de los riesgos.
 - iv. Control de los riesgos.
 - v. Adecuada revelación de los riesgos.
- o) Se promueve el establecimiento de un plan formal de sucesión para:
 - i. El director general.
 - ii. Los funcionarios de alto nivel.

p) Promueve que la sociedad sea socialmente responsable. La(s) forma(s) en las cuales se promueve que la sociedad sea socialmente responsable es (son):

- i. Acciones con la comunidad.
- ii. Cambios en la misión y visión.
- iii. Cambios en la estrategia del negocio.
- iv. Consideración de los terceros interesados.
- v. Otras:

q) Promueve que la sociedad declare sus principios éticos de negocio. La(s) forma(s) en las cuales se promueven los principios éticos es(son):

- i. Código de Ética.
- ii. Difusión y aplicación del Código interna y externamente.
- iii. Mecanismo de denuncia a las faltas al Código.
- iv. Mecanismo de protección a los informantes.
- v. Otras:

r) Promueve que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones. La(s) forma(s) en las cuales se considera a los terceros interesados es (son):

- i. Conducción responsable del negocio.
- ii. Programas de sustentabilidad.
- iii. Otras:

s) Promueve la revelación de faltas al Código de Ética y la protección a los informantes. La(s) forma(s) en las cuales se promueve la revelación de hechos indebidos y protección a informantes es(son):

- i. Difusión del Código de Ética.
- ii. Línea telefónica especial y/o página web.
- iii. Otras:

t) ¿Se cerciora que la sociedad cuente con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables?

11. Con el objeto de que las líneas de autoridad y de responsabilidad sean

transparentes, se separan las actividades de la Dirección General de las del Consejo de Administración (Mejor Práctica 8).

Integración del Consejo de Administración.

12. ¿Cuál es el número de Consejeros propietarios que integran el Consejo de Administración? (Mejor Práctica 9, LMV) ***

a) ¿De estos cuantas mujeres lo conforman?

13. ¿En caso de haberlos, cuál es el número de Consejeros Suplentes que integran el Consejo de Administración? (Mejor Práctica 10)

a) ¿De estos cuantas mujeres lo conforman?

14. Si existe Consejero suplente indique:

15. ¿Se establece un proceso de comunicación, entre el consejero propietario y su suplente, que les permita una participación efectiva? (Práctica 10, CMPC)

16. Los consejeros independientes al momento de ser nombrados entregan al Presidente de la Asamblea una Manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia (Mejor Práctica 11).

17. ¿Los consejeros independientes representan cuando menos el 25% del total de Consejeros? (Mejor Práctica 12)

18. Del total de miembros propietarios del Consejo de Administración, cuántos son (Mejor Práctica 12):

a) Independientes (Es aquel que cumple con los requisitos de independencia).

b) Patrimoniales (Accionistas, incluso cuando pertenecen al grupo de control de la sociedad que no forman parte del equipo de dirección).

c) Patrimoniales independientes (Accionistas que no ejercen influencia

significativa, ni poder de mando, ni están vinculados con el equipo de dirección de la sociedad).

d) Relacionados (Es aquel consejero que únicamente es funcionario).

e) Patrimoniales relacionados (Son aquellos accionistas que forman parte del equipo de dirección).

19. ¿Los consejeros independientes y patrimoniales en conjunto constituyen al menos el 60% del Consejo de Administración? (Mejor Práctica 13)

20. ¿En el "Informe Anual a la Asamblea de Accionistas" presentado por el Consejo de Administración se señala la categoría que tiene cada consejero? (Mejor Práctica 14)

21. ¿En el Informe Anual que presenta el Consejo de Administración se señala? (Mejor Práctica 14):

a) La categoría de cada consejero.

b) La actividad profesional de cada uno de los consejeros.

Nota: *** Las sociedades que cotizan con acciones en el mercado de valores pueden tener un máximo de 21 consejeros.

NOTA: Para el cumplimiento de sus funciones, el Consejo de Administración, podrá crear uno o varios comités que le apoyen. En cada una de las siguientes funciones, en comentarios se deberá indicar que órgano la realiza o, en su caso, explicar porque no se lleva a cabo (Mejor Práctica 15).

22. Con el propósito de tomar decisiones más informadas, señale si las siguientes funciones son atendidas por el Consejo de Administración (Mejor Práctica 16):

a) Auditoría.***

b) Evaluación y Compensación.

c) Finanzas y Planeación.

d) Prácticas societarias.***

e) Otros (detalle):

23. Indique que órgano intermedio desarrolla cada una de las siguientes funciones

- a) Auditoría. ***
- b) Evaluación y Compensación.
- c) Finanzas y Planeación.
- d) Prácticas societarias. ***
- e) Otros (detalle):

24. Señale el número de consejeros propietarios que integran cada uno de los órganos intermedios (Mejor Práctica 16)

- a) Auditoría. ***
- b) Evaluación y Compensación.
- c) Finanzas y Planeación.
- d) Prácticas societarias. ***
- e) Otras (detalle en comentarios):

25. Señale el número de consejeros propietarios independientes que integran cada uno de los órganos intermedios (Mejor Práctica 16).

- a) Auditoría. ***
- b) Evaluación y Compensación.
- c) Finanzas y Planeación.
- d) Prácticas societarias. ***
- e) Otras (detalle en comentarios):

26. ¿Con que periodicidad informan estos órganos intermedios de sus actividades al Consejo de Administración? (Mejor Práctica 16)

- a) Auditoría. ***
- b) Evaluación y Compensación.
- c) Finanzas y Planeación.
- d) Prácticas Societarias. ***

e) Otras (detalle):

27. ¿El presidente de cada órgano intermedio invita a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con las funciones del órgano intermedio? (Mejor Práctica 16)

28. ¿Cada uno de los consejeros independientes participa en algún órgano intermedio? (Mejor Práctica 16)

29. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, explique por qué.

30. ¿El órgano intermedio encargado de la función de auditoría es presidido por un consejero independiente que tiene conocimientos y experiencia en aspectos contables y financieros? (Mejor Práctica 16)

31. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, explique por qué.

Nota: *** Función obligatoria para las sociedades que cotizan con acciones en el mercado de valores, la cual pueden llevar a cabo en forma compartida con otras funciones o en un solo comité.

Operación del Consejo de Administración.

32. ¿Cuántas sesiones realiza el Consejo de Administración durante el ejercicio? (Mejor Práctica 17)

33. Si la respuesta a la pregunta anterior es menos de 4, explique cuál sería la razón:

a) No está a tiempo la información.

b) Por costumbre.

c) No se le da importancia.

d) Otras (detallar):

34. ¿Existen disposiciones por las cuales se pueda convocar a una sesión del Consejo de Administración con el acuerdo del 25% de los consejeros o del Presidente de algún órgano intermedio? (Mejor Práctica 18)

35. Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, detalle dichas disposiciones. Los consejeros tienen acceso al Director General y Director de Finanzas, no hay un mecanismo formal.

36. ¿Con cuántos días de anticipación tienen acceso los miembros del consejo a la información que es relevante y necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria? (Mejor Práctica 19)

37. ¿Existe algún mecanismo que asegure que los consejeros puedan evaluar asuntos que requieran confidencialidad? Aun cuando no reciban la información necesaria con cuando menos 5 días hábiles antes de la sesión como lo establece el Código tratándose de asuntos no confidenciales (Mejor Práctica 19).

38. Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, seleccione ¿cuál o cuáles son los mecanismos?

- a) Vía telefónica.
- b) Correo electrónico.
- c) Intranet.
- d) Documento Impreso.
- e) Otro (detallar):

39. Cuando los consejeros son nombrados por primera vez, ¿se les proporciona la información necesaria para que estén al tanto de los asuntos de la sociedad y puedan cumplir con su nueva responsabilidad? (Mejor Práctica 20)

40. ¿A cada consejero, se le proporciona la información necesaria, respecto a las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser miembro del Consejo de Administración de la sociedad? (Mejor Práctica 21)

41. ¿Los consejeros comunican al Presidente y a los demás miembros del Consejo de Administración, cualquier situación en la que exista o pueda derivar en un conflicto de interés, absteniéndose de participar en la deliberación correspondiente? (Mejor Práctica 22)

42. ¿Los consejeros utilizan los activos o servicios de la sociedad solamente para el cumplimiento del objeto social? (Mejor Práctica 22)

43. ¿En su caso se definen políticas claras que permitan, en casos de excepción, utilizar dichos activos para cuestiones personales? (Mejor Práctica 22)

44. ¿Los consejeros dedican a su función el tiempo y la atención necesaria, asistiendo como mínimo al 70 por ciento de las reuniones a las que sean convocados? (Mejor Práctica 22)

45. ¿Existe algún mecanismo que asegure que los consejeros mantengan absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciben con motivo del desempeño de sus funciones y, en especial, sobre su propia participación y la de otros consejeros, en las deliberaciones que se llevan a cabo en las sesiones del Consejo de Administración? (Mejor Práctica 22)

46. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, explique el mecanismo:

a) Acuerdo de confidencialidad.

b) Ejercicio de sus deberes fiduciarios.

c) Otros (detallar):

En relación con el nivel de confidencialidad se aplican los principios contenidos en los artículos 34 y 35 de la Ley del Mercado de Valores y de las Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores.

47. ¿Los consejeros propietarios y, en su caso, sus respectivos suplentes, se mantienen mutuamente informados acerca de los asuntos tratados en las sesiones del Consejo de Administración a las que asisten? (Mejor Práctica 22)

48. ¿Los consejeros propietarios y, en su caso, sus respectivos suplentes, apoyan al Consejo de Administración con opiniones y recomendaciones que deriven del análisis del desempeño de la empresa; con el objeto de que las decisiones que se adopten se encuentren debidamente sustentadas? (Mejor Práctica 22)

49. ¿Existe un mecanismo de evaluación del desempeño y cumplimiento de las responsabilidades y deberes fiduciarios de los consejeros? (Mejor Práctica 22)

C. Función de Auditoría

Funciones Genéricas.

50. ¿El órgano intermedio que desempeña la función de auditoría realiza las siguientes funciones? (Mejor Práctica 23)

a) Recomienda al Consejo de Administración:

- i. Los candidatos para auditores externos de la sociedad.
- ii. Las condiciones de contratación.
- iii. El alcance de los trabajos profesionales.

b) Recomienda al consejo de administración la aprobación de los servicios

adicionales a los de auditoría externa.

c) Supervisa el cumplimiento de los trabajos profesionales de los auditores externos.

d) Evalúa el desempeño de la persona moral que proporciona los servicios de auditoría externa.

e) Analiza documentos que elabore o suscriba el auditor externo, tales como:

i. Dictamen.

ii. Opiniones.

iii. Reportes.

iv. Informes.

f) Se reúne por lo menos una vez al año con el auditor externo sin la presencia de funcionarios de la sociedad.

g) Es el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos.

h) Asegura la independencia y objetividad de los auditores externos.

i) Revisa:

i. Programa de trabajo.

ii. Cartas de observaciones.

iii. Informes sobre el control interno.

j) Se reúne periódicamente con los auditores internos sin la presencia de funcionarios de la sociedad, para conocer:

i. Programa de Trabajo.

ii. Comentarios y observaciones en el avance de su trabajo.

iii. Otros:

k) Da su opinión al Consejo de Administración sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera, así como del proceso para su emisión.

l) Contribuye en la definición de los lineamientos generales de control interno, de la auditoría interna y evalúa su efectividad.

m) Verifica que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.

- n) Coordina las labores del auditor externo, interno y comisario.
 - o) Verifica que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones a las que esté sujeta.
 - p) Con qué periodicidad realiza una revisión para informar al Consejo de Administración acerca de la situación legal de la sociedad.
 - q) Contribuye en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas. ***
 - r) Analiza y evalúa las operaciones con partes relacionadas para recomendar su aprobación al Consejo de Administración. ***
 - s) Decide la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones. ***
 - t) Verifica el cumplimiento del Código de Ética de Negocios.
 - u) Verifica el cumplimiento del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.
 - v) Auxilia al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y recuperación de información.
- Nota: *** Las sociedades que cotizan con acciones en el mercado de valores llevan a cabo estas recomendaciones en la función de Prácticas Societarias.

Selección de Auditores.

51.¿Se abstiene de contratar aquellos despachos en los que los honorarios percibidos por la auditoría externa y otros servicios adicionales que presten a la sociedad, representen más del 10 por ciento de sus ingresos totales? (Mejor Práctica 24)

52. Rotación:

- a) ¿Se cambia al socio que dictamina los estados financieros al menos cada 5 años? (Mejor Práctica 25)
- b) ¿Se cambia al grupo de trabajo que dictamina los estados financieros al menos cada 5 años? (Mejor Práctica 25)

53. ¿La persona que firma el dictamen de la auditoría a los estados financieros anuales de la sociedad, es distinta de aquella que actúa como Comisario? (Mejor práctica 26) ***

54. ¿Se revela el perfil del Comisario en el informe anual que presenta el Consejo de Administración a la Asamblea? (Mejor Práctica 27) ***

Nota: *** Para las sociedades anónimas bursátiles que cotizan en el mercado de valores esta Práctica no aplica.

Información Financiera.

55. ¿El órgano intermedio que desempeña la función de auditoría, apoya con su opinión al Consejo de Administración para que éste tome decisiones con información financiera confiable? (Mejor Práctica 28)

56. Dicha información financiera es firmada por (Mejor Práctica 28):

- a) El Director General.
- b) El director responsable de su elaboración.

57. ¿La sociedad cuenta con un área de auditoría interna? (Mejor Práctica 29)

58. La pregunta anterior es positiva, indique si sus lineamientos generales y planes de trabajo son aprobados por el consejo de administración (Mejor Práctica 29).

59. ¿El órgano intermedio que desempeña la función de auditoría, da su opinión previa al Consejo de Administración para la aprobación de las políticas y criterios contables utilizados para la elaboración de la información financiera de la sociedad? (Mejor Práctica 30)

60. ¿El órgano intermedio que desempeña la función de auditoría, da su opinión al Consejo de Administración para aprobar los cambios a las políticas y criterios contables conforme a los cuales se elaboran los estados financieros de la sociedad? (Mejor Práctica 31)

61. ¿El Consejo de Administración aprueba, con la previa opinión del comité que realiza las funciones de auditoría, los mecanismos necesarios para asegurar la calidad de la información financiera que se le presente? (Mejor Práctica 32)

62. ¿En caso de que la información financiera corresponda a periodos intermedios durante el ejercicio, el comité que realiza las funciones de auditoría vigila que se elabore con las mismas políticas, criterios y prácticas con las que se prepara la información anual? (Mejor Práctica 32)

Control Interno.

63. ¿Los lineamientos generales de control interno y, en su caso, las revisiones al mismo son sometidos a la aprobación del Consejo de Administración, previa opinión del órgano intermedio que realiza la función de auditoría? (Mejor Práctica 33)

64. ¿Se apoya al Consejo de Administración para? (Mejor Práctica 34):

- a) Asegurar la efectividad del control interno.
- b) Asegurar el proceso de emisión de la información financiera.

65. Los auditores internos y externos (Mejor Práctica 35):

- a) ¿Evalúan, conforme a su programa normal de trabajo, la efectividad del control interno, así como del proceso de emisión de la información financiera?
- b) ¿Se comentan con ellos los resultados señalados en la carta de situaciones a informar?

Partes Relacionadas.

66. ¿El órgano intermedio encargado de la función de auditoría, apoya al Consejo de Administración en? (Mejor Práctica 36) ***

- a) El establecimiento de políticas para las operaciones con partes relacionadas.
- b) El análisis del proceso de aprobación de las operaciones con partes relacionadas.
- c) El análisis de las condiciones de contratación de las operaciones con partes relacionadas.

67. ¿El órgano intermedio encargado de la función de auditoría apoya al Consejo de Administración en análisis de las propuestas para realizar operaciones con partes relacionadas fuera del giro habitual de la sociedad? (Mejor Práctica 37) ***

68. ¿Las operaciones con partes relacionadas fuera del giro habitual que lleguen a representar más del 10 por ciento de los activos consolidados de la sociedad se presentan a la aprobación de la Asamblea de Accionistas? (Mejor Práctica 37) ***

Nota: *** Las sociedades que cotizan con acciones en el mercado de valores llevan a cabo estas recomendaciones en la función de Prácticas Societarias.

Revisión del cumplimiento de disposiciones.

69. ¿El órgano intermedio encargado de la función de auditoría se asegura de la existencia de mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con las disposiciones legales que les son aplicables? (Mejor Práctica 38)

70. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, seleccione los mecanismos.

- a) Auditoría legal.
- b) Informes de asuntos legales pendientes.
- c) Otros (detallar):

71. ¿Se realiza, cuando menos una vez al año, una revisión de la situación legal de la sociedad y se informa al Consejo de Administración? (Mejor Práctica 38)

D. Función de Evaluación y Compensación

Funciones Genéricas.

72. ¿El órgano intermedio encargado de la función de evaluación y compensación presenta al Consejo de Administración para su aprobación, lo siguiente? (Mejor Práctica 39)

- a) Los criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel. ***
- b) Los criterios para la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel. ***
- c) Los criterios para determinar los pagos por separación del Director General y funcionarios de alto nivel.
- d) Los criterios para la compensación de los consejeros.
- e) La propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal.
- f) La propuesta para declarar a la sociedad como entidad socialmente responsable.
- g) El Código de Ética de Negocios de la sociedad.
- h) El sistema de información de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- i) El sistema formal de sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel, y verifica su cumplimiento.

73. ¿El Director General y los funcionarios de alto nivel se abstienen de participar en la deliberación de los asuntos mencionados en la pregunta 72, a), b) y c) con

objeto de prevenir un posible conflicto de interés? (Mejor Práctica 40)

Nota: *** Las sociedades que cotizan con acciones en el mercado de valores llevan a cabo estas recomendaciones en la función de Prácticas Societarias.

Aspectos Operativos.

74. ¿Para la determinación de las remuneraciones del Director General y los funcionarios de alto nivel se consideran aspectos relacionados con sus funciones, el alcance de sus objetivos y la evaluación de su desempeño? (Mejor Práctica 41)

75. ¿En el informe anual presentado por el Consejo de Administración a la Asamblea de Accionistas se revelan las políticas utilizadas y los componentes que integran los paquetes de remuneración del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad? (Mejor Práctica 42)

76. ¿El órgano intermedio encargado de la función de evaluación y compensación apoya al Consejo de Administración en revisar previamente las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel, a fin de asegurar que sus pagos probables por separación de la sociedad se apeguen a los lineamientos aprobados por el Consejo de Administración? (Mejor Práctica 43)

77. ¿Con objeto de asegurar un proceso de sucesión estable se tiene un plan formal de sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel de la sociedad? (Mejor Práctica 44)

78. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, explique porqué o seleccione una de las siguientes razones:

- a) La sociedad es de reciente creación.
- b) Los funcionarios son jóvenes.
- c) Los funcionarios se contrataron recientemente.
- d) No es un tema importante.
- e) Otras (detallar):

E. Función de Finanzas y Planeación

Funciones Genéricas.

79. ¿El órgano intermedio encargado de la función de finanzas y planeación realiza las siguientes actividades? (Mejor Práctica 45):

- a) Estudia y propone al Consejo de Administración la visión estratégica de la sociedad para asegurar su sustentabilidad y permanencia en el tiempo.
- b) Analiza y propone lineamientos generales para la determinación y seguimiento del plan estratégico de la sociedad.
- c) Evalúa y opina sobre las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la Dirección General.
- d) Opina sobre las premisas del presupuesto anual y le da seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control (Mejor Práctica 49).
- e) Evalúa los mecanismos que presenta la dirección general para la identificación, análisis, administración y control de riesgos a que está sujeta la sociedad (Mejor Práctica 50).
- f) Evalúa los criterios que presente el Director General para la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad (Mejor Práctica 50).

Aspectos Operativos.

80. ¿El órgano intermedio encargado de la función de finanzas y planeación apoya al Consejo de Administración para que una de las sesiones sea dedicada a la definición o actualización de la visión a largo plazo de la sociedad? (Mejor Práctica 46)

81. ¿El órgano intermedio encargado de la función de finanzas y planeación apoya al Consejo de Administración en la revisión del plan estratégico que presente la Dirección General para su aprobación? (Mejor Práctica 47)

82. ¿El órgano intermedio encargado de la función de finanzas y planeación apoya

al Consejo de Administración en el análisis de las políticas que presente para su aprobación el Director General sobre? (Mejor Práctica 48)

- a) El manejo de la tesorería.
- b) La contratación de productos financieros derivados.
- c) La inversión en activos.
- d) Contratación de pasivos.

83. ¿Respecto al inciso anterior el órgano intermedio encargado de la función de finanzas y planeación, se asegura que estén alineados con el plan estratégico y que correspondan al giro normal de la sociedad? (Mejor Práctica 48)

84. ¿El Director General le presenta al Consejo de Administración en cada sesión, un informe sobre la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados? (Mejor Práctica 51)

Anexo N° 4 - Código de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Peruanas

(10150) “REPORTE SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS”(*)

(*) Anexo sustituido por el Artículo 1 de la RSMV N° 012-2014-SMV/01

REPORTE SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS (10150)

Denominación:

Ejercicio:

Página Web:

Denominación o razón social de la empresa revisora:¹

¹ Solo es aplicable en el caso en que la información contenida en el presente informe haya sido revisada por alguna empresa especializada (por ejemplo: sociedad de auditoría o empresa de consultoría).

METODOLOGIA:

Las sociedades que cuentan con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores tienen la obligación de difundir al público sus prácticas de buen gobierno corporativo, para tales efectos, reportan su adhesión a los principios contenidos en el *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*².

La información a presentar está referida al ejercicio culminado el 31 de diciembre del año calendario anterior al de su envío, por lo que toda referencia a “el ejercicio” debe entenderse al período antes indicado, y se remite como un anexo de la Memoria Anual de la Sociedad bajo los formatos electrónicos que la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) establece para facilitar la remisión de la información del presente reporte a través del Sistema MVnet.

En la **Sección A**, se incluye carta de presentación de la Sociedad en donde se destacan los principales avances en materia de gobierno corporativo alcanzados en el ejercicio.

En la **Sección B**, se revela el grado de cumplimiento de los principios que componen el Código. Para dicho fin, el Reporte se encuentra estructurado en concordancia con los cinco pilares que lo conforman:

- I. Derechos de los accionistas;
- II. Junta General de Accionistas;
- III. Directorio y Alta Gerencia³;
- IV. Riesgo y cumplimiento; y,
- V. Transparencia de la información.

Cada principio se evalúa en base a los siguientes parámetros:

- a) **Evaluación “cumplir o explicar”**: se marca con un aspa (x) el nivel de cumplimiento que la Sociedad ha alcanzado, teniendo en consideración los siguientes criterios:

Si : Se cumple totalmente el principio.

² El *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (2013)* puede ser consultado en la sección Orientación – Gobierno Corporativo del Portal del Mercado de Valores www.smv.gob.pe.

³ El vocablo “Alta Gerencia” comprende al gerente general y demás gerentes.

No : No se cumple el principio.

Explicación: en este campo la Sociedad, en caso de haber marcado la opción “No”, debe explicar las razones por las cuales no adoptó el principio o las acciones desarrolladas que le permiten considerar un avance hacia su cumplimiento o su adopción parcial, según corresponda. Asimismo, de considerarlo necesario, en el caso de haber marcado la opción “Sí”, la Sociedad podrá brindar información acerca del cumplimiento del principio.

- b) **Información de sustento:** se brinda información que permite conocer con mayor detalle cómo la Sociedad ha implementado el principio.

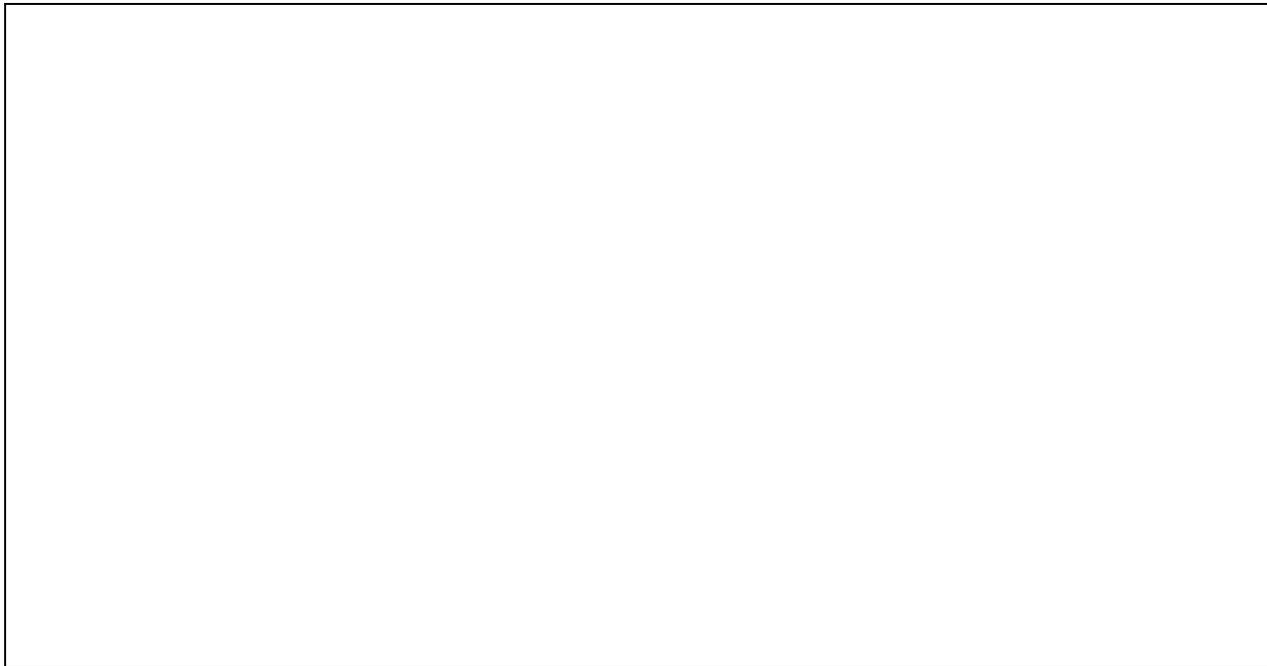
En la **Sección C** se enuncian los documentos de la Sociedad en los que se regulan las políticas, procedimientos u otros aspectos relevantes que guarden relación con los principios materia de evaluación.

En la **Sección D** se incluye información adicional no desarrollada en las secciones anteriores u otra información relevante, que de manera libre la Sociedad decide mencionar a fin de que los inversionistas y los diversos grupos de interés puedan tener un mayor alcance de las prácticas de buen gobierno corporativo implementadas por esta.

SECCION A:

Carta de Presentación⁴

⁴ Se describen las principales acciones implementadas durante el ejercicio en términos de buenas prácticas de gobierno corporativo que la Sociedad considere relevante destacar en línea con los cinco pilares que conforman el *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (2013)*: Derecho de los Accionistas, Junta General, El Directorio y la Alta Gerencia, Riesgo y Cumplimiento y Transparencia de la Información.



SECCION B:

Evaluación del cumplimiento de los Principios del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas

PILAR I: Derecho de los Accionistas

Principio 1: Paridad de trato

Pregunta I.1	SI	NO	Explicación:
¿La sociedad reconoce en su actuación un trato igualitario a los accionistas de la misma clase y que mantienen las mismas condiciones ^(*) ?			

(*) Se entiende por mismas condiciones aquellas particularidades que distinguen a los accionistas, o hacen que cuenten con una característica común, en su relación con la sociedad (inversionistas institucionales, inversionistas no controladores, etc.). Debe considerarse que esto en ningún supuesto implica que se favorezca el uso de información privilegiada.

Pregunta I.2	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad promueve únicamente la existencia de clases de acciones con derecho a voto?</i>			

a. Sobre el capital de la sociedad, especifique:

Capital suscrito al cierre del ejercicio	Capital pagado al cierre del ejercicio	Número total de acciones representativas del capital	Número de acciones con derecho a voto

b. En caso la sociedad cuente con más de una clase de acciones, especifique:

Clase	Número de acciones	Valor nominal	Derechos ^(*)

(*) En este campo deberá indicarse los derechos particulares de la clase que lo distinguen de las demás.

Pregunta I.3	Si	No	Explicación:
<i>En caso la sociedad cuente con acciones de inversión, ¿La sociedad promueve una política de redención o canje voluntario de acciones de inversión por acciones ordinarias?</i>			

Principio 2: Participación de los accionistas

Pregunta I.4	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad establece en sus documentos societarios la forma de representación de las acciones y el responsable del registro en la matrícula de acciones?</i>			
<i>¿La matrícula de acciones se mantiene permanentemente actualizada?</i>			

Indique la periodicidad con la que se actualiza la matrícula de acciones, luego de haber tomado

conocimiento de algún cambio.

Periodicidad:	Dentro de las cuarenta y ocho horas	
	Semanal	
	Otros / Detalle (en días)	

Principio 3: No dilución en la participación en el capital social

Pregunta I.5	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad tiene como política que las propuestas del Directorio referidas a operaciones corporativas que puedan afectar el derecho de no dilución de los accionistas (i.e, fusiones, escisiones, ampliaciones de capital, entre otras) sean explicadas previamente por dicho órgano en un informe detallado con la opinión independiente de un asesor externo de reconocida solvencia profesional nombrado por el Directorio?</i>			
<i>¿La sociedad tiene como política poner los referidos informes a disposición de los accionistas?</i>			

En caso de haberse producido en la sociedad durante el ejercicio, operaciones corporativas bajo el alcance del literal a) de la pregunta I.5, y de contar la sociedad con Directores Independientes^(*), precisar si en todos los casos:

	Si	No
¿Se contó con el voto favorable de la totalidad de los Directores Independientes para la designación del asesor externo?		
¿La totalidad de los Directores Independientes expresaron en forma clara la aceptación del referido informe y sustentaron, de ser el caso, las razones de su disconformidad?		

(*) Los Directores Independientes son aquellos seleccionados por su trayectoria profesional, honorabilidad, suficiencia e independencia económica y desvinculación con la sociedad, sus accionistas o directivos.

Principio 4: Información y comunicación a los accionistas

Pregunta I.6	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad determina los responsables o medios para que los accionistas reciban y requieran información oportuna, confiable y veraz?</i>			

- a. Indique los medios a través de los cuales los accionistas reciben y/o solicitan información de la sociedad.

Medios de comunicación	Reciben información	Solicitan información
Correo electrónico		
Vía telefónica		
Página web corporativa		
Correo postal		
Reuniones informativas		
Otros / Detalle		

- b. ¿La sociedad cuenta con un plazo máximo para responder las solicitudes de información presentadas por los accionistas?. De ser afirmativa su respuesta, precise dicho plazo:

Plazo máximo (días)	
---------------------	--

Pregunta I.7	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad cuenta con mecanismos para que los accionistas expresen su opinión sobre el desarrollo de la misma?</i>			

De ser afirmativa su respuesta, detalle los mecanismos establecidos con que cuenta la sociedad para que los accionistas expresen su opinión sobre el desarrollo de la misma.

--

Principio 5: Participación en dividendos de la Sociedad

Pregunta I.8	Sí	No	Explicación:
<i>¿El cumplimiento de la política de dividendos se encuentra sujeto a evaluaciones de periodicidad definida?</i>			
<i>¿La política de dividendos es puesta en conocimiento de los accionistas, entre otros medios, mediante su página web corporativa?</i>			

- a. Indique la política de dividendos de la sociedad aplicable al ejercicio.

Fecha de aprobación	
Política de dividendos (criterios para la distribución de utilidades)	

- b. Indique, los dividendos en efectivo y en acciones distribuidos por la sociedad en el ejercicio y en el ejercicio anterior.

	Dividendos por acción			
	Ejercicio que se reporta		Ejercicio anterior al que se reporta	
	En efectivo	En acciones	En efectivo	En acciones
Por acción				
Clase				
Clase				
Acción de Inversión				

Principio 6: Cambio o toma de control

Pregunta I.9	Sí	No	Explicación:
<i>¿La sociedad mantiene políticas o acuerdos de no adopción de mecanismos anti-absorción?</i>			

Indique si en su sociedad se ha establecido alguna de las siguientes medidas:

		Si	No
Requisito de un número mínimo de acciones para ser Director			
Número mínimo de años como Director para ser designado como Presidente del Directorio			
Acuerdos de indemnización para ejecutivos/ funcionarios como consecuencia de cambios luego de una OPA.			
Otras de naturaleza similar/ Detalle			

Principio 7: Arbitraje para solución de controversias

Pregunta I.10	Si	No	Explicación:
<i>¿El estatuto de la sociedad incluye un convenio arbitral que reconoce que se somete a arbitraje de derecho cualquier disputa entre accionistas, o entre accionistas y el Directorio; así como la impugnación de acuerdos de JGA y de Directorio por parte de los accionistas de la Sociedad?</i>			
<i>¿Dicha cláusula facilita que un tercero independiente resuelva las controversias, salvo el caso de reserva legal expresa ante la justicia ordinaria?</i>			

En caso de haberse impugnado acuerdos de JGA y de Directorio por parte de los accionistas u otras que involucre a la sociedad, durante el ejercicio, precise su número.

Número de impugnaciones de acuerdos de JGA	
Número de impugnaciones de acuerdos de Directorio	

PILAR II: Junta General de Accionistas

Principio 8: Función y competencia

Pregunta II.1	S	N	Explicación:
<i>¿Es función exclusiva e indelegable de la JGA la aprobación de la política de retribución del Directorio?</i>			

Indique si las siguientes funciones son exclusivas de la JGA, en caso ser negativa su respuesta precise el órgano que las ejerce.

	Si	No	Órgano
Disponer investigaciones y auditorías especiales			
Acordar la modificación del Estatuto			
Acordar el aumento del capital social			
Acordar el reparto de dividendos a cuenta			
Designar auditores externos			

Principio 9: Reglamento de Junta General de Accionistas

Pregunta II.2	S	N	Explicación:
<i>¿La sociedad cuenta con un Reglamento de la JGA, el que tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad?</i>			

De contar con un Reglamento de la JGA precise si en él se establecen los procedimientos para:

Si	No
----	----

Convocatorias de la Junta		
Incorporar puntos de agenda por parte de los accionistas		
Brindar información adicional a los accionistas para las Juntas		
El desarrollo de las Juntas		
El nombramiento de los miembros del Directorio		
Otros relevantes/ Detalle		

Principio 10: Mecanismos de convocatoria

Pregunta II.3

	Si	No	Explicación:
<i>Adicionalmente a los mecanismos de convocatoria establecidos por ley, ¿La sociedad cuenta con mecanismos de convocatoria que permiten establecer contacto con los accionistas, particularmente con aquellos que no tienen participación en el control o gestión de la sociedad?</i>			

- a. Complete la siguiente información para cada una de las Juntas realizadas durante el ejercicio:

Fecha de aviso de convocatoria	Fecha de la Junta	Lugar de la Junta	Tipo de Junta		Junta Universal		Quórum %	Nº de Acc. Asistentes	Participación (%) sobre el total de acciones con derecho de voto		
			Especial	General	Si	No			A través de poderes	Ejercicio directo (*)	No ejerció su derecho de

(*) El ejercicio directo comprende el voto por cualquier medio o modalidad que no implique representación.

- b. ¿Qué medios, además del contemplado en el artículo 43 de la Ley General de Sociedades y lo dispuesto en el Reglamento de Hechos de Importancia e Información Reservada, utilizó la sociedad para difundir las convocatorias a las Juntas durante el ejercicio?

Correo electrónico		Correo postal	
Vía telefónica		Redes Sociales	
Página web corporativa		Otros / Detalle	

Pregunta II.4	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad pone a disposición de los accionistas toda la información relativa a los puntos contenidos en la agenda de la JGA y las propuestas de los acuerdos que se plantean adoptar (mociones)?</i>			

En los avisos de convocatoria realizados por la sociedad durante el ejercicio:

	Si	No
¿Se precisó el lugar donde se encontraba la información referida a los puntos de agenda a tratar en las Juntas?		
¿Se incluyó como puntos de agenda: “otros temas”, “puntos varios” o similares?		

Principio 11: Propuestas de puntos de agenda

Pregunta II.5	Si	No	Explicación:
<i>¿El Reglamento de JGA incluye mecanismos que permiten a los accionistas ejercer el derecho de formular propuestas de puntos de agenda a discutir en la JGA y los procedimientos para aceptar o denegar tales propuestas?</i>			

Indique el número de solicitudes presentadas por los accionistas durante el ejercicio para incluir puntos de agenda a discutir en la JGA, y cómo fueron resueltas:

Número de solicitudes		
Recibidas	Aceptadas	Denegadas

--	--	--

En caso se hayan denegado en el ejercicio solicitudes para incluir puntos de agenda a discutir en la JGA indique si la sociedad comunicó el sustento de la denegatoria a los accionistas solicitantes.

Sí No

Principio 12: Procedimientos para el ejercicio del voto

Pregunta II.6

	Si	No	Explicación:
¿La sociedad tiene habilitados los mecanismos que permiten al accionista el ejercicio del voto a distancia por medios seguros, electrónicos o postales, que garanticen que la persona que emite el voto es efectivamente el accionista?			

De ser el caso, indique los mecanismos o medios que la sociedad tiene para el ejercicio del voto a distancia.

Voto por medio electrónico		Voto por medio postal	
----------------------------	--	-----------------------	--

De haberse utilizado durante el ejercicio el voto a distancia, precise la siguiente información:

Fecha de la Junta	% voto a distancia				% voto distancia / total
	Correo electrónico	Página web corporativa	Correo postal	Otros	

Pregunta II.7

	Si	No	Explicación:
¿La sociedad cuenta con documentos societarios que especifican con claridad que los accionistas pueden votar separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, de tal forma que puedan ejercer separadamente sus preferencias de voto?			

Indique si la sociedad cuenta con documentos societarios que especifican con claridad que los

accionistas pueden votar separadamente por:

		Si	No
El nombramiento o la ratificación de los Directores mediante voto individual por cada uno de ellos.			
La modificación del Estatuto, por cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes.			
Otras/ Detalle			

Pregunta II.8

	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad permite, a quienes actúan por cuenta de varios accionistas, emitir votos diferenciados por cada accionista, de manera que cumplan con las instrucciones de cada representado?</i>			

Principio 13: Delegación de voto

Pregunta II. 9

	Si	No	Explicación:
<i>¿El Estatuto de la sociedad permite a sus accionistas delegar su voto a favor de cualquier persona?</i>			

En caso su respuesta sea negativa, indique si su Estatuto restringe el derecho de representación, a favor de alguna de las siguientes personas:

	Si	No
De otro accionista		
De un Director		
De un gerente		

Pregunta II.10

	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad cuenta con procedimientos en los que se detallan las condiciones, los medios y las formalidades a cumplir en las situaciones de delegación de voto?</i>			

<p><i>¿La sociedad pone a disposición de los accionistas un modelo de carta de representación, donde se incluyen los datos de los representantes, los temas para los que el accionista delega su voto, y de ser el caso, el sentido de su voto para cada una de las propuestas?</i></p>			
---	--	--	--

Indique los requisitos y formalidades exigidas para que un accionista pueda ser representado en una Junta:

<p>Formalidad (indique si la sociedad exige carta simple, carta notarial, escritura pública u otros).</p>	
<p>Anticipación (número de días previos a la Junta con que debe presentarse el poder).</p>	
<p>Costo (indique si existe un pago que exija la sociedad para estos efectos y a cuánto asciende).</p>	

Pregunta II.11

	SI	NO	Explicación:
<p><i>¿La sociedad tiene como política establecer limitaciones al porcentaje de delegación de votos a favor de los miembros del Directorio o de la Alta Gerencia?</i></p>			
<p><i>En los casos de delegación de votos a favor de miembros del Directorio o de la Alta Gerencia, ¿La sociedad tiene como política que los accionistas que deleguen sus votos dejen claramente establecido el sentido de estos?</i></p>			

Principio 14: Seguimiento de acuerdos de JGA

Pregunta II.12

	SI	NO	Explicación:
<p><i>¿La sociedad realiza el seguimiento de los acuerdos adoptados por la JGA?</i></p>			
<p><i>¿La sociedad emite reportes periódicos al Directorio y son puestos a disposición de los accionistas?</i></p>			

De ser el caso, indique cuál es el área y/o persona encargada de realizar el seguimiento de los acuerdos adoptados por la JGA. En caso sea una persona la encargada, incluir adicionalmente su cargo y área en la que labora.

Área encargada	
----------------	--

Persona encargada		
Nombres y Apellidos	Cargo	Área

PILAR III: EL DIRECTORIO Y LA ALTA GERENCIA

Principio 15: Conformación del Directorio

Pregunta III.1	SÍ	NO	Explicación:
<p><i>¿El Directorio está conformado por personas con diferentes especialidades y competencias, con prestigio, ética, independencia económica, disponibilidad suficiente y otras cualidades relevantes para la sociedad, de manera que haya pluralidad de enfoques y opiniones?</i></p>			

- a. Indique la siguiente información correspondiente a los miembros del Directorio de la sociedad durante el ejercicio.

Nombre y Apellido	Formación Profesional (*)	Fecha		Part. Accionaria (****)	
		Inicio (**)	Término (***)	N° de acciones	Part. (%)
Directores (sin incluir a los independientes)					
Directores Independientes					

(*) Detallar adicionalmente si el Director participa simultáneamente en otros Directorios, precisando el número y si estos son parte del grupo económico de la sociedad que reporta. Para tal efecto debe considerarse la definición de grupo económico contenida en el Reglamento de Propiedad Indirecta, Vinculación y Grupos Económicos.

(**) Corresponde al primer nombramiento en la sociedad que reporta.

(***) Completar sólo en caso hubiera dejado de ejercer el cargo de Director durante el ejercicio.

(****) Aplicable obligatoriamente solo para los Directores con una participación sobre el capital social igual o mayor al 5% de las acciones de la sociedad que reporta.

% del total de acciones en poder de los Directores	
--	--

Indique el número de Directores de la sociedad que se encuentran en cada uno de los rangos de

edades siguientes:

Menor a 35	Entre 35 a 55	Entre 55 a 65	Mayor a 65

- b. Indique si existen requisitos específicos para ser nombrado Presidente del Directorio, adicionales a los que se requiere para ser designado Director.

Sí No

En caso su respuesta sea afirmativa, indique dichos requisitos.

--

- c. ¿El Presidente del Directorio cuenta con voto dirimente?

Sí No

Pregunta III.2	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad evita la designación de Directores suplentes o alternos, especialmente por razones de quórum?</i>			

De contar con Directores alternos o suplentes, precisar lo siguiente:

Nombres y apellidos del Director suplente o alterno	Inicio (*)	Término (**)

(*) Corresponde al primer nombramiento como Director alterno o suplente en la sociedad que reporta.

(**) Completar sólo en caso hubiera dejado el cargo de Director alterno o suplente durante el ejercicio.

Pregunta III.3	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad divulga los nombres de los Directores, su calidad de independientes y sus</i>			

hojas de vida?			
----------------	--	--	--

Indique bajo qué medios la sociedad divulga la siguiente información de los Directores:

	Correo electrónico	Página web corporativa	Correo postal	No informa	Otros / Detalle
Nombre de los Directores					
Su condición de independiente o no					
Hojas de vida					

Principio 16: Funciones del Directorio

Pregunta III.4

	Si	No	Explicación:
<i>¿El Directorio tiene como función?: Aprobar y dirigir la estrategia corporativa de la sociedad.</i>			
<i>Establecer objetivos, metas y planes de acción incluidos los presupuestos anuales y los planes de negocios.</i>			
<i>Controlar y supervisar la gestión y encargarse del gobierno y administración de la sociedad.</i>			
<i>Supervisar las prácticas de buen gobierno corporativo y establecer las políticas y medidas necesarias para su mejor aplicación.</i>			

- a. Detalle qué otras facultades relevantes recaen sobre el Directorio de la sociedad.

--

- b. ¿El Directorio delega alguna de sus funciones?

Sí No

Indique, de ser el caso, cuáles son las principales funciones del Directorio que han sido delegadas, y el órgano que las ejerce por delegación:

Funciones	Órgano / Área a quien se ha delegado funciones

Principio 17: Deberes y derechos de los miembros del Directorio

Pregunta III.5	SI	NO	Explicación:
¿Los miembros del Directorio tienen derecho a?: <i>Solicitar al Directorio el apoyo o aporte de expertos.</i>			
<i>Participar en programas de inducción sobre sus facultades y responsabilidades y a ser informados oportunamente sobre la estructura organizativa de la sociedad.</i>			
<i>Percibir una retribución por la labor efectuada, que combina el reconocimiento a la experiencia profesional y dedicación hacia la sociedad con criterio de racionalidad.</i>			

- a. En caso de haberse contratado asesores especializados durante el ejercicio, indique si la lista de asesores especializados del Directorio que han prestado servicios durante el ejercicio para la toma de decisiones de la sociedad fue puesta en conocimiento de los accionistas.

Sí No

De ser el caso, precise si alguno de los asesores especializados tenía alguna vinculación con algún miembro del Directorio y/o Alta Gerencia ^(*).

Sí No

(*) Para los fines de la vinculación se aplicarán los criterios de vinculación contenidos en el Reglamento de Propiedad Indirecta, Vinculación y Grupos Económicos.

- b. De ser el caso, indique si la sociedad realizó programas de inducción a los nuevos miembros que hubiesen ingresado a la sociedad.

Sí No

- c. Indique el porcentaje que representa el monto total de las retribuciones y de las bonificaciones anuales de los Directores, respecto a los ingresos brutos, según los estados financieros de la sociedad.

Retribuciones	(%) Ingreso Brutos	Bonificaciones	(%) Ingreso Brutos
Directores (sin incluir a los independientes)		Entrega de acciones	
Directores Independientes		Entrega de opciones	
		Entrega de dinero	
		Otros (detalle)	

Principio 18: Reglamento de Directorio

Pregunta III.6	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad cuenta con un Reglamento de Directorio que tiene carácter vinculante y su incumplimiento conlleva responsabilidad?</i>			

Indique si el Reglamento de Directorio contiene:

	Si	No
Políticas y procedimientos para su funcionamiento		
Estructura organizativa del Directorio		
Funciones y responsabilidades del presidente del Directorio		
Procedimientos para la identificación, evaluación y nominación de candidatos a miembros del Directorio, que son propuestos ante la JGA		
Procedimientos para los casos de vacancia, cese y sucesión de los Directores		
Otros / Detalle		

Principio 19: Directores Independientes

Pregunta III.7	Si	No	Explicación:
¿Al menos un tercio del Directorio se encuentra constituido por Directores Independientes?			

Indique cuál o cuáles de las siguientes condiciones la sociedad toma en consideración para calificar a sus Directores como independientes.

	Si	No
No ser Director o empleado de una empresa de su mismo grupo empresarial, salvo que hubieran transcurrido tres (3) o cinco (5) años, respectivamente, desde el cese en esa relación.		
No ser empleado de un accionista con una participación igual o mayor al cinco por ciento (5%) en la sociedad.		
No tener más de ocho (8) años continuos como Director Independiente de la sociedad.		
No tener, o haber tenido en los últimos tres (3) años una relación de negocio comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo (*), con la sociedad o cualquier otra empresa de su mismo grupo.		
No ser cónyuge, ni tener relación de parentesco en primer o segundo grado de consanguinidad, o en primer grado de afinidad, con accionistas, miembros del Directorio o de la Alta Gerencia de la sociedad.		
No ser director o miembro de la Alta Gerencia de otra empresa en la que algún Director o miembro de la Alta Gerencia de la sociedad sea parte del Directorio.		
No haber sido en los últimos ocho (8) años miembro de la Alta Gerencia o empleado ya sea en la sociedad, en empresas de su mismo grupo o en las empresas accionistas de la sociedad.		
No haber sido durante los últimos tres (3) años, socio o empleado del Auditor externo o del Auditor de cualquier sociedad de su mismo grupo.		
Otros / Detalle		

(*) La relación de negocios se presumirá significativa cuando cualquiera de las partes hubiera emitido facturas o pagos por un valor superior al 1% de sus ingresos anuales.

Pregunta III.8	SI	NO	Explicación:
<i>¿El Directorio declara que el candidato que propone es independiente sobre la base de las indagaciones que realice y de la declaración del candidato?</i>			
<i>¿Los candidatos a Directores Independientes declaran su condición de independiente ante la sociedad, sus accionistas y directivos?</i>			

Principio 20: Operatividad del Directorio

Pregunta III.9	SI	NO	Explicación:
<i>¿El Directorio cuenta con un plan de trabajo que contribuye a la eficiencia de sus funciones?</i>			

Pregunta III.10	SI	NO	Explicación:
<i>¿La sociedad brinda a sus Directores los canales y procedimientos necesarios para que puedan participar eficazmente en las sesiones de Directorio, inclusive de manera no presencial?</i>			

- a. Indique en relación a las sesiones del Directorio desarrolladas durante el ejercicio, lo siguiente:

Número de sesiones realizadas	
Número de sesiones en las que se haya prescindido de convocatoria (*)	
Número sesiones en las cuales no asistió el Presidente del Directorio	
Número de sesiones en las cuales uno o más Directores fueron representados por Directores suplentes o alternos	
Número de Directores titulares que fueron representados en al menos una oportunidad	

(*) En este campo deberá informarse el número de sesiones que se han llevado a cabo al amparo de lo dispuesto en el último párrafo del artículo 167 de la LGS.

- b. Indique el porcentaje de asistencia de los Directores a las sesiones del Directorio durante el ejercicio.

Nombre	% de asistencia

- c. Indique con qué antelación a la sesión de Directorio se encuentra a disposición de los Directores toda la información referida a los asuntos a tratar en una sesión.

	Menor a 3 días	De 3 a 5 días	Mayor a 5 días
Información no confidencial			
Información confidencial			

Pregunta III.11

	Si	No	Explicación:
<i>¿El Directorio evalúa, al menos una vez al año, de manera objetiva, su desempeño como órgano colegiado y el de sus miembros?</i>			
<i>¿Se alterna la metodología de la autoevaluación con la evaluación realizada por asesores externos?</i>			

- a. Indique si se han realizado evaluaciones de desempeño del Directorio durante el ejercicio.

	Si	No
Como órgano colegiado		
A sus miembros		

En caso la respuesta a la pregunta anterior en cualquiera de los campos sea afirmativa, indicar la información siguiente para cada evaluación:

Evaluación	Autoevaluación		Evaluación externa		
	Fecha	Difusión (*)	Fecha	Entidad encargada	Difusión (*)

(*) Indicar Si o No, en caso la evaluación fue puesta en conocimiento de los accionistas.

Principio 21: Comités especiales

Pregunta III.12	Si	No	Explicación:
<i>¿El Directorio de la sociedad conforma comités especiales que se enfocan en el análisis de aquellos aspectos más relevantes para el desempeño de la sociedad?</i>			
<i>¿El Directorio aprueba los reglamentos que rigen a cada uno de los comités especiales que constituye?</i>			
<i>¿Los comités especiales están presididos por Directores Independientes?</i>			
<i>¿Los comités especiales tienen asignado un presupuesto?</i>			

Pregunta III.13	Si	No	Explicación:
<i>¿La sociedad cuenta con un Comité de Nombramientos y Retribuciones que se encarga de nominar a los candidatos a miembro de Directorio, que son propuestos ante la JGA por el Directorio, así como de aprobar el sistema de remuneraciones e incentivos de la Alta Gerencia?</i>			

Pregunta III.14	Si	No	Explicación:

<p><i>¿La sociedad cuenta con un Comité de Auditoría que supervisa la eficacia e idoneidad del sistema de control interno y externo de la sociedad, el trabajo de la sociedad de auditoría o del auditor independiente, así como el cumplimiento de las normas de independencia legal y profesional?</i></p>			
--	--	--	--

a. Precise si la sociedad cuenta adicionalmente con los siguientes Comités Especiales:

	Si	No
Comité de Riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comité de Gobierno Corporativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b. De contar la sociedad con Comités Especiales, indique la siguiente información respecto de cada comité:

Denominación del Comité:	
Fecha de creación:	
Principales funciones:	

Miembros del Comité (*): Nombres y Apellidos	Fecha		Cargo dentro del Comité
	Inicio (**)	Término (***)	
% Directores Independientes respecto del total del Comité			
Número de sesiones realizadas durante el ejercicio:			
Cuenta con facultades delegadas de acuerdo con el artículo 174 de la Ley General de Sociedades:			Sí <input type="checkbox"/>
El comité o su presidente participa en la JGA			Sí <input type="checkbox"/>

(*) Se brindará información respecto a las personas que integran o integraron el Comité durante el ejercicio que se reporta.

(**) Corresponde al primer nombramiento como miembro del Comité en la sociedad que reporta.

(***) Completar sólo en caso hubiera dejado de ser parte del Comité durante el ejercicio.

Principio 22: Código de Ética y conflictos de interés

Pregunta III.15	S	No	Explicación:
<i>¿La sociedad adopta medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar conflictos de interés que puedan presentarse?</i>			

Indique, de ser el caso, cuál es el área y/o persona responsable para el seguimiento y control de posibles conflictos de intereses. De ser una persona la encargada, incluir adicionalmente su cargo y área en la que labora.

Área encargada	
----------------	--

Persona encargada		
Nombres y Apellidos	Cargo	Área

Pregunta III.16 / Cumplimiento	S	No	Explicación:
<i>¿La sociedad cuenta con un Código de Ética ^(*) cuyo cumplimiento es exigible a sus Directores, gerentes, funcionarios y demás colaboradores ^(**) de la sociedad, el cual comprende criterios éticos y de responsabilidad profesional, incluyendo el manejo de potenciales casos de conflictos de interés?</i>			
<i>¿El Directorio o la Gerencia General aprueban programas de capacitación para el cumplimiento del Código de Ética?</i>			

(*) El Código de Ética puede formar parte de las Normas Internas de Conducta.

(**) El término colaboradores alcanza a todas las personas que mantengan algún tipo de vínculo laboral con la sociedad, independientemente del régimen o modalidad laboral.

Si la sociedad cuenta con un Código de Ética, indique lo siguiente:

a. Se encuentra a disposición de:

	Si	No
--	----	----

Accionistas		
Demás personas a quienes les resulte aplicable		
Del público en general		

- b. Indique cuál es el área y/o persona responsable para el seguimiento y cumplimiento del Código de Ética. En caso sea una persona la encargada, incluir adicionalmente su cargo, el área en la que labora, y a quien reporta.

Área encargada	
----------------	--

Persona encargada			
Nombres y Apellidos	Cargo	Área	Persona a quien reporta

- c. ¿Existe un registro de casos de incumplimiento a dicho Código?

Sí No

- d. Indique el número de incumplimientos a las disposiciones establecidas en dicho Código, detectadas o denunciadas durante el ejercicio.

Número de incumplimientos	
---------------------------	--

Pregunta III.17	SÍ	NO	Explicación:
<i>¿La sociedad dispone de mecanismos que permiten efectuar denuncias correspondientes a cualquier comportamiento ilegal o contrario a la ética, garantizando la confidencialidad del denunciante?</i>			
<i>¿Las denuncias se presentan directamente al Comité de Auditoría cuando están relacionadas con aspectos contables o cuando la Gerencia General o la Gerencia Financiera estén involucradas?</i>			

Pregunta III.18	Si	No	Explicación:
<i>¿El Directorio es responsable de realizar seguimiento y control de los posibles conflictos de interés que surjan en el Directorio?</i>			
<i>En caso la sociedad no sea una institución financiera, ¿Tiene establecido como política que los miembros del Directorio se encuentran prohibidos de recibir préstamos de la sociedad o de cualquier empresa de su grupo económico, salvo que cuenten con la autorización previa del Directorio?</i>			
<i>En caso la sociedad no sea una institución financiera, ¿Tiene establecido como política que los miembros de la Alta Gerencia se encuentran prohibidos de recibir préstamos de la sociedad o de cualquier empresa de su grupo económico, salvo que cuenten con autorización previa del Directorio?</i>			

- a. Indique la siguiente información de los miembros de la Alta Gerencia que tengan la condición de accionistas en un porcentaje igual o mayor al 5% de la sociedad.

Nombres y apellidos	Cargo	Número de acciones	% sobre el total de acciones

% del total de acciones en poder de la Alta Gerencia	
--	--

- b. Indique si alguno de los miembros del Directorio o de la Alta Gerencia de la Sociedad es cónyuge, pariente en primer o segundo grado de consanguinidad, o pariente en primer grado de afinidad de:

Nombres y apellidos	Vinculación con:	Nombres y apellidos del	Tipo de vinculación (**)	Información adicional (***)

	Accionista (*)	Director	Alta Gerencia	accionista / Director / Gerente		

(*) Accionistas con una participación igual o mayor al 5% del capital social.

(**) Para los fines de la vinculación se aplicarán los criterios de vinculación contenidos en el Reglamento de Propiedad Indirecta, Vinculación y Grupos Económicos.

(***) En el caso exista vinculación con algún accionista incluir su participación accionaria. En el caso la vinculación sea con algún miembro de la plana gerencial, incluir su cargo.

c. En caso algún miembro del Directorio ocupe o haya ocupado durante el ejercicio materia del presente reporte algún cargo gerencial en la sociedad, indique la siguiente información:

Nombres y apellidos	Cargo gerencial que desempeña o desempeñó	Fecha en el cargo gerencial	
		Inicio (*)	Término (**)

(*) Corresponde al primer nombramiento en la sociedad que reporta en el cargo gerencial.

(**) Completar sólo en caso hubiera dejado de ejercer el cargo gerencial durante el ejercicio.

d. En caso algún miembro del Directorio o Alta Gerencia de la sociedad haya mantenido durante el ejercicio, alguna relación de índole comercial o contractual con la sociedad, que hayan sido importantes por su cuantía o por su materia, indique la siguiente información.

Nombres y apellidos	Tipo de Relación	Breve Descripción

Principio 23: Operaciones con partes vinculadas

Pregunta III.19	SÍ	NO	Explicación:
<i>¿El Directorio cuenta con políticas y procedimientos para la valoración, aprobación y revelación de determinadas operaciones entre la sociedad y partes vinculadas, así como para conocer las relaciones comerciales o personales, directas o indirectas, que los Directores mantienen entre ellos, con la sociedad, con sus proveedores o clientes, y otros grupos de interés?</i>			
<i>En el caso de operaciones de especial relevancia o complejidad, ¿Se contempla la intervención de asesores externos independientes para su valoración?</i>			

- a. De cumplir con el literal a) de la pregunta III.19, indique el(las) área(s) de la sociedad encargada(s) del tratamiento de las operaciones con partes vinculadas en los siguientes aspectos:

Aspectos	Área Encargada
Valoración	
Aprobación	
Revelación	

- b. Indique los procedimientos para aprobar transacciones entre partes vinculadas:

--

- c. Detalle aquellas operaciones realizadas entre la sociedad y sus partes vinculadas durante el ejercicio que hayan sido importantes por su cuantía o por su materia.

Nombre o denominación social de la parte vinculada	Naturaleza de la vinculación ^(*)	Tipo de la operación	Importe (S/.)

(*) Para los fines de la vinculación se aplicarán los criterios de vinculación contenidos en el Reglamento de Propiedad Indirecta, Vinculación y Grupos Económicos.

- d. Precise si la sociedad fija límites para realizar operaciones con vinculados:

Sí No

Principio 24: Funciones de la Alta Gerencia

Pregunta III.20 / Cumplimiento	SÍ	NO	Explicación:
<i>¿La sociedad cuenta con una política clara de delimitación de funciones entre la administración o gobierno ejercido por el Directorio, la gestión ordinaria a cargo de la Alta Gerencia y el liderazgo del Gerente General?</i>			
<i>¿Las designaciones de Gerente General y presidente de Directorio de la sociedad recaen en diferentes personas?</i>			
<i>¿La Alta Gerencia cuenta con autonomía suficiente para el desarrollo de las funciones asignadas, dentro del marco de políticas y lineamientos definidos por el Directorio, y bajo su control?</i>			
<i>¿La Gerencia General es responsable de cumplir y hacer cumplir la política de entrega de información al Directorio y a sus Directores?</i>			
<i>¿El Directorio evalúa anualmente el desempeño de la Gerencia General en función de estándares bien definidos?</i>			
<i>¿La remuneración de la Alta Gerencia tiene un componente fijo y uno variable, que toman en consideración los resultados de la sociedad, basados en una asunción prudente y responsable de riesgos, y el cumplimiento de las metas trazadas en los planes respectivos?</i>			

- a. Indique la siguiente información respecto a la remuneración que percibe el Gerente General y plana gerencial (incluyendo bonificaciones).

Cargo	Remuneración (*)	
	Fija	Variable

(*) Indicar el porcentaje que representa el monto total de las retribuciones anuales de los miembros de la Alta Gerencia, respecto del nivel de ingresos brutos, según los estados financieros de la sociedad.

- b. En caso la sociedad abone bonificaciones o indemnizaciones distintas a las determinadas por mandato legal, a la Alta Gerencia, indique la(s) forma(s) en que éstas se pagan.

	Gerencia General	Gerentes
--	------------------	----------

Entrega de acciones		
Entrega de opciones		
Entrega de dinero		
Otros / Detalle		

- c. En caso de existir un componente variable en la remuneración, especifique cuales son los principales aspectos tomados en cuenta para su determinación.

--

- d. Indique si el Directorio evaluó el desempeño de la Gerencia General durante el ejercicio.

Sí No

PILAR IV: Riesgo y Cumplimiento

Principio 25: Entorno del sistema de gestión de riesgos

Pregunta IV.1	Sí	No	Explicación:
<i>¿El Directorio aprueba una política de gestión integral de riesgos de acuerdo con su tamaño y complejidad, promoviendo una cultura de gestión de riesgos al interior de la sociedad, desde el Directorio y la Alta Gerencia hasta los propios colaboradores?</i>			
<i>¿La política de gestión integral de riesgos alcanza a todas las sociedades integrantes del grupo y permite una visión global de los riesgos críticos?</i>			

¿La sociedad cuenta con una política de delegación de gestión de riesgos que establezca los límites de riesgo que pueden ser administrados por cada nivel de la empresa?

Sí No

Pregunta IV.2	SÍ	NO	Explicación:
<i>¿La Gerencia General gestiona los riesgos a los que se encuentra expuesta la sociedad y los pone en conocimiento del Directorio?</i>			
<i>¿La Gerencia General es responsable del sistema de gestión de riesgos, en caso no exista un Comité de Riesgos o una Gerencia de Riesgos?</i>			

¿La sociedad cuenta con un Gerente de Riesgos?

Sí No

En caso su respuesta sea afirmativa, indique la siguiente información:

Nombres y apellidos	Fecha de ejercicio del cargo		Área / órgano al que reporta
	Inicio (*)	Término (**)	

(*) Corresponde al primer nombramiento en la sociedad que reporta.

(**) Completar sólo en caso hubiera dejado de ejercer el cargo durante el ejercicio.

Pregunta IV.3	SÍ	NO	Explicación:
<i>¿La sociedad cuenta con un sistema de control interno y externo, cuya eficacia e idoneidad supervisa el Directorio de la Sociedad?</i>			

Principio 26: Auditoría interna

Pregunta IV.4	SÍ	NO	Explicación:
<i>¿El auditor interno realiza labores de auditoría en forma exclusiva, cuenta con autonomía, experiencia y especialización en los temas bajo su evaluación, e independencia para el seguimiento y la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos?</i>			
<i>¿Son funciones del auditor interno la evaluación permanente de que toda la información financiera</i>			

<i>generada o registrada por la sociedad sea válida y confiable, así como verificar la eficacia del cumplimiento normativo?</i>			
<i>¿El auditor interno reporta directamente al Comité de Auditoría sobre sus planes, presupuesto, actividades, avances, resultados obtenidos y acciones tomadas?</i>			

a. Indique si la sociedad cuenta con un área independiente encargada de auditoría interna.

Sí No

En caso la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, dentro de la estructura orgánica de la sociedad indique, jerárquicamente, de quién depende auditoría.

Depende de:	
-------------	--

b. Indique si la sociedad cuenta con un Auditor Interno Corporativo.

Sí No

Indique cuáles son las principales responsabilidades del encargado de auditoría interna y si cumple otras funciones ajenas a la auditoría interna.

--

Pregunta IV.5	SI	NO	Explicación:
<i>¿El nombramiento y cese del Auditor Interno corresponde al Directorio a propuesta del Comité de Auditoría?</i>			

Principio 27: Auditores externos

Pregunta IV.6	SI	NO	Explicación:
<i>¿La JGA, a propuesta del Directorio, designa a la sociedad de auditoría o al auditor independiente, los que mantienen una clara independencia con la</i>			

sociedad?			
-----------	--	--	--

a. ¿La sociedad cuenta con una política para la designación del Auditor Externo?

Sí No

En caso la pregunta anterior sea afirmativa, describa el procedimiento para contratar a la sociedad de auditoría encargada de dictaminar los estados financieros anuales (incluida la identificación del órgano de la sociedad encargado de elegir a la sociedad de auditoría).

--

b. En caso la sociedad de auditoría haya realizado otros servicios diferentes a la propia auditoría de cuentas, indicar si dicha contratación fue informada a la JGA, incluyendo el porcentaje de facturación que dichos servicios representan sobre la facturación total de la sociedad de auditoría a la empresa.

Sí No

c. ¿Las personas o entidades vinculadas a la sociedad de auditoría prestan servicios a la sociedad, distintos a los de la propia auditoría de cuentas?

Sí No

En caso la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, indique la siguiente información respecto a los servicios adicionales prestados por personas o entidades vinculadas a la sociedad de auditoría en el ejercicio reportado.

Nombre o razón social	Servicios adicionales	% de remuneración(*)

(*) Facturación de los servicios adicionales sobre la facturación de los servicios de auditoría.

d. Indicar si la sociedad de auditoría ha utilizado equipos diferentes, en caso haya prestado servicios adicionales a la auditoría de cuentas.

Sí No

Pregunta IV.7

	Sí	No	Explicación:
<i>¿La sociedad mantiene una política de renovación de su auditor independiente o de su sociedad de auditoría?</i>			
<i>En caso dicha política establezca plazos mayores de renovación de la sociedad de auditoría, ¿El</i>			

<i>equipo de trabajo de la sociedad de auditoría rota como máximo cada cinco (5) años?</i>			
--	--	--	--

Indique la siguiente información de las sociedades de auditoría que han brindado servicios a la sociedad en los últimos cinco (5) años.

Razón social de la sociedad de auditoría	Servicio (*)	Periodo	Retribución (**)	% de los ingresos sociedad de auditoría

(*) Incluir todos los tipos de servicios, tales como dictámenes de información financiera, peritajes contables, auditorías operativas, auditorías de sistemas, auditoría tributaria u otros servicios.

(**) Del monto total pagado a la sociedad de auditoría por todo concepto, indicar el porcentaje que corresponde a retribución por servicios de auditoría financiera.

Pregunta IV.8

	SÍ	NO	Explicación:
<i>En caso de grupos económicos, ¿el auditor externo es el mismo para todo el grupo, incluidas las filiales off-shore?</i>			

Indique si la sociedad de auditoría contratada para dictaminar los estados financieros de la sociedad correspondientes al ejercicio materia del presente reporte, dictaminó también los estados financieros del mismo ejercicio para otras sociedades de su grupo económico.

Sí No

En caso su respuesta anterior sea afirmativa, indique lo siguiente:

Denominación o Razón Social de la (s) sociedad (es) del grupo económico

PILAR V: Transparencia de la Información

Principio 28: Política de información

Pregunta V.1	S	N	Explicación:
<p><i>¿La sociedad cuenta con una política de información para los accionistas, inversionistas, demás grupos de interés y el mercado en general, con la cual define de manera formal, ordenada e integral los lineamientos, estándares y criterios que se aplicarán en el manejo, recopilación, elaboración, clasificación, organización y/o distribución de la información que genera o recibe la sociedad?</i></p>			

a. De ser el caso, indique si de acuerdo a su política de información la sociedad difunde lo siguiente:

	Si	No
Objetivos de la sociedad		
Lista de los miembros del Directorio y la Alta Gerencia		
Estructura accionaria		
Descripción del grupo económico al que pertenece		
Estados Financieros y memoria anual		
Otros / Detalle		

b. ¿La sociedad cuenta con una página web corporativa?

Sí No

La página web corporativa incluye:

	Si	No
Una sección especial sobre gobierno corporativo o relaciones con		

accionistas e inversionistas que incluye Reporte de Gobierno Corporativo		
Hechos de importancia		
Información financiera		
Estatuto		
Reglamento de JGA e información sobre Juntas (asistencia, actas, otros)		
Composición del Directorio y su Reglamento		
Código de Ética		
Política de riesgos		
Responsabilidad Social Empresarial (comunidad, medio ambiente, otros)		
Otros / Detalle		
Pregunta V.2	SÍ	NO
<i>¿La sociedad cuenta con una oficina de relación con inversionistas?</i>		
	Explicación:	

En caso cuente con una oficina de relación con inversionistas, indique quién es la persona responsable.

Responsable de la oficina de relación con inversionistas	
--	--

De no contar con una oficina de relación con inversionistas, indique cuál es la unidad (departamento/área) o persona encargada de recibir y tramitar las solicitudes de información de los accionistas de la sociedad y público en general. De ser una persona, incluir adicionalmente su cargo y área en la que labora.

Área encargada	
----------------	--

Persona encargada		
Nombres y Apellidos	Cargo	Área

Principio 29: Estados Financieros y Memoria Anual

En caso existan salvedades en el informe por parte del auditor externo, ¿dichas salvedades han sido explicadas y/o justificadas a los accionistas?

Sí No

Principio 30: Información sobre estructura accionaria y acuerdos entre los accionistas

Pregunta V.3	Si	No	Explicación:
¿La sociedad revela la estructura de propiedad, considerando las distintas clases de acciones y, de ser el caso, la participación conjunta de un determinado grupo económico?			

Indique la composición de la estructura accionaria de la sociedad al cierre del ejercicio.

Tenencia acciones con derecho a voto	Número de tenedores (al cierre del ejercicio)	% de participación
Menor al 1%		
Entre 1% y un 5%		
Entre 5% y un 10%		
Mayor al 10%		
Total		

Tenencia acciones sin derecho a voto (de ser el caso)	Número de tenedores (al cierre del ejercicio)	% de participación
Menor al 1%		
Entre 1% y un 5%		
Entre 5% y un 10%		
Mayor al 10%		
Total		

Tenencia acciones de inversión (de ser el caso)	Número de tenedores (al cierre del ejercicio)	% de participación

Menor al 1%		
Entre 1% y un 5%		
Entre 5% y un 10%		
Mayor al 10%		
Total		

Porcentaje de acciones en cartera sobre el capital social:

Pregunta V.4

	SÍ	NO	Explicación:
<i>¿La sociedad informa sobre los convenios o pactos entre accionistas?</i>			

- a. ¿La sociedad tiene registrados pactos vigentes entre accionistas?.

Sí No

- b. De haberse efectuado algún pacto o convenio entre los accionistas que haya sido informado a la sociedad durante el ejercicio, indique sobre qué materias trató cada uno de estos.

Elección de miembros de Directorio	
Ejercicio de derecho de voto en las asambleas	
Restricción de la libre transmisibilidad de las acciones	
Cambios de reglas internas o estatutarias de la sociedad	
Otros /Detalle	

Principio 31: Informe de gobierno corporativo

Pregunta V.5

	SI	NO	Explicación:
<i>¿La sociedad divulga los estándares adoptados en materia de gobierno corporativo en un informe</i>			

<i>anual, de cuyo contenido es responsable el Directorio, previo informe del Comité de Auditoría, del Comité de Gobierno Corporativo, o de un consultor externo, de ser el caso?</i>			
--	--	--	--

- a. La sociedad cuenta con mecanismos para la difusión interna y externa de las prácticas de gobierno corporativo.

Sí No

De ser afirmativa la respuesta anterior, especifique los mecanismos empleados.

--

SECCIÓN C:

Contenido de documentos de la Sociedad

Indique en cual(es) de los siguientes documento(s) de la Sociedad se encuentran regulados los siguientes temas:

		Principio	Estatuto	Reglamento Interno (*)	Manual	Otros	No regulado	No Aplica	Denominación del documento (**)
1.	Política para la redención o canje de acciones sin derecho a voto	1							
2.	Método del registro de los derechos de propiedad accionaria y responsable del registro	2							
3.	Procedimientos para la selección de asesor externo que emita opinión independiente sobre las propuestas del Directorio de operaciones corporativas que puedan afectar el derecho de no dilución de los accionistas	3							
4.	Procedimiento para recibir y atender las solicitudes de información y opinión de los accionistas	4							
5.	Política de dividendos	5							
6.	Políticas o acuerdos de no adopción de mecanismos anti-absorción	6							
7.	Convenio arbitral	7							
8.	Política para la selección de los Directores de la sociedad	8							

9.	Política para evaluar la remuneración de los Directores de la sociedad	8							
10.	Mecanismos para poner a disposición de los accionistas información relativa a puntos contenidos en la agenda de la JGA y propuestas de acuerdo	10							
11.	Medios adicionales a los establecidos por Ley, utilizados por la sociedad para convocar a Juntas	10							
12.	Mecanismos adicionales para que los accionistas puedan formular propuestas de puntos de agenda a discutir en la JGA.	11							
13.	Procedimientos para aceptar o denegar las propuestas de los accionistas de incluir puntos de agenda a discutir en la JGA	11							
14.	Mecanismos que permitan la participación no presencial de los accionistas	12							
15.	Procedimientos para la emisión del voto diferenciado por parte de los accionistas	12							
16.	Procedimientos a cumplir en las situaciones de delegación de voto	13							
17.	Requisitos y formalidades para que un accionista pueda ser representado en una Junta	13							
18.	Procedimientos para la delegación de votos a favor de los miembros del Directorio o de la Alta Gerencia.	13							

19.	Procedimiento para realizar el seguimiento de los acuerdos de la JGA	14							
20.	El número mínimo y máximo de Directores que conforman el Directorio de la sociedad	15							
21.	Los deberes, derechos y funciones de los Directores de la sociedad	17							
22.	Tipos de bonificaciones que recibe el directorio por cumplimiento de metas en la sociedad	17							
23.	Política de contratación de servicios de asesoría para los Directores	17							
24.	Política de inducción para los nuevos Directores	17							
25.	Los requisitos especiales para ser Director Independiente de la sociedad	19							
26.	Criterios para la evaluación del desempeño del Directorio y el de sus miembros	20							
27.	Política de determinación, seguimiento y control de posibles conflictos de intereses	22							
28.	Política que defina el procedimiento para la valoración, aprobación y revelación de operaciones con partes vinculadas	23							
29.	Responsabilidades y funciones del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerente General, y de otros funcionarios con cargos de la Alta Gerencia	24							

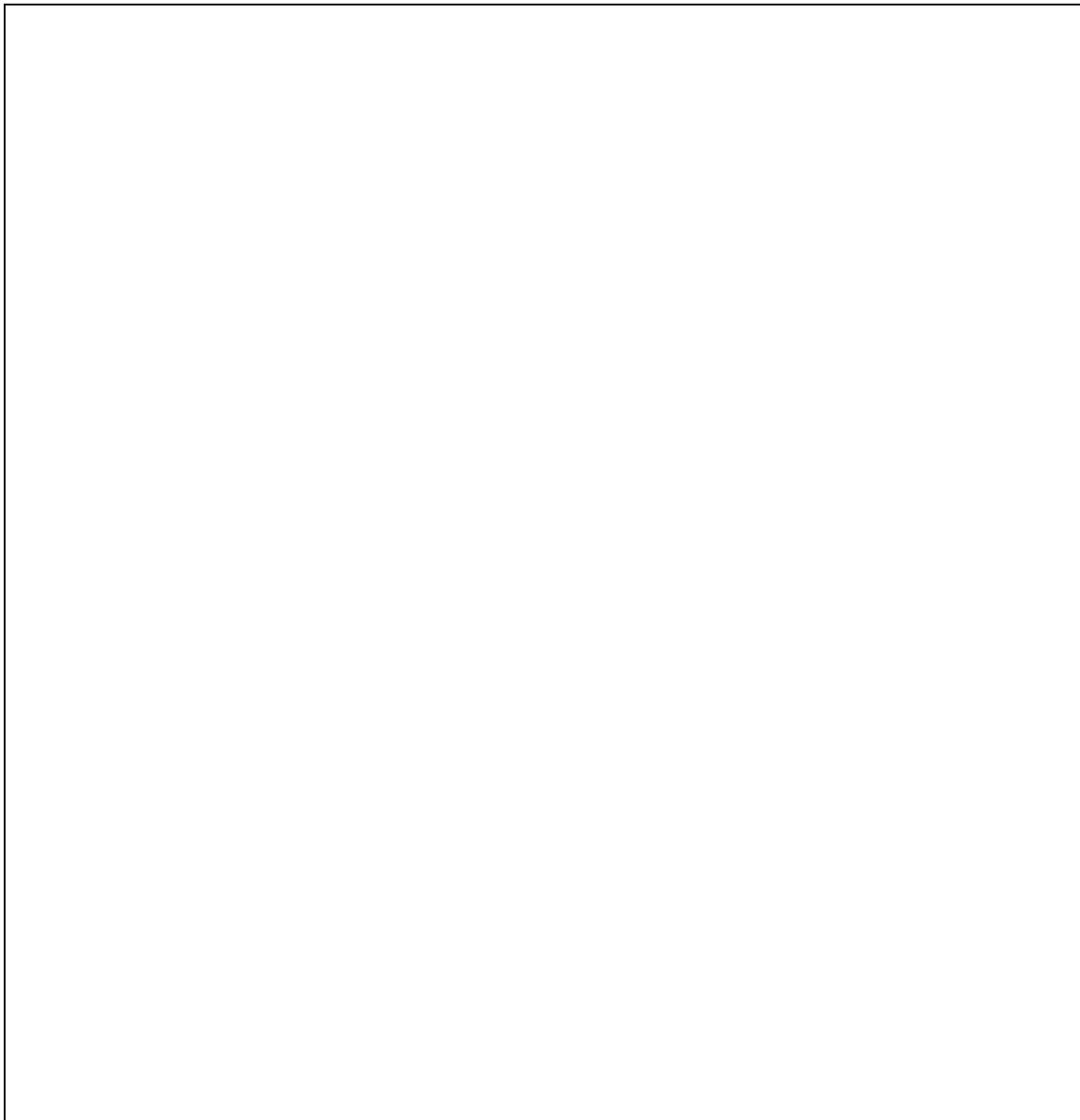
30.	Criterios para la evaluación del desempeño de la Alta Gerencia	24							
31.	Política para fijar y evaluar la remuneraciones de la Alta Gerencia	24							
32.	Política de gestión integral de riesgos	25							
33.	Responsabilidades del encargado de Auditoría Interna.	26							
34.	Política para la designación del Auditor Externo, duración del contrato y criterios para la renovación.	27							
35.	Política de revelación y comunicación de información a los inversionistas	28							

(*) Incluye Reglamento de JGA, Reglamento de Directorio u otros emitidos por la sociedad.

(**) Indicar la denominación del documento, salvo se trate del Estatuto de la sociedad.

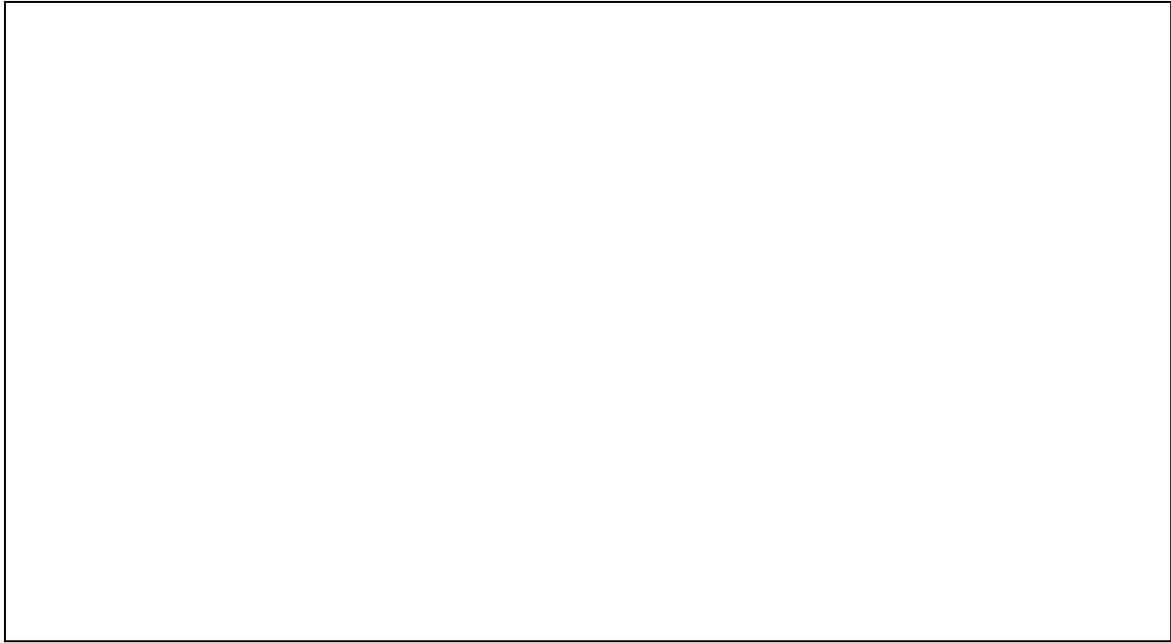
SECCIÓN D:

Otra información de interés ⁵



⁵ Se incluye otra información de interés no tratada en las secciones anteriores, que contribuya a que el inversionista y los diversos grupos de interés puedan tener un mayor alcance sobre otras prácticas de buen gobierno corporativo implementadas por la Sociedad, así como las prácticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa, la relación con inversionistas institucionales, etc.

Asimismo, la Sociedad podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos o de buenas prácticas, internacionales, sectoriales o de otro ámbito, indicando el código y la fecha de adhesión.



Anexo N° 5 – Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE 2004

**Anotaciones a los Principios de Gobierno Corporativo de la
OCDE**

I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas.

Para garantizar la efectividad del marco para el gobierno corporativo, es necesario establecer un fundamento legal, reglamentario e institucional apropiado y eficaz, en el que todos los agentes del mercado puedan confiar a la hora de establecer sus relaciones contractuales privadas. Por regla general, este marco para el gobierno corporativo está formado por elementos legislativos y reglamentarios, normas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales, que son el resultado del entorno específico que rodea el país, de su historia y tradición. Por tanto, la combinación ideal entre legislación, reglamentación, autorregulación, normas voluntarias, etc. en este ámbito variará de un país a otro. A medida que vayan adquiriéndose nuevas experiencias y el entorno de los negocios vaya cambiando, será necesario adaptar el contenido y la estructura del citado marco.

Los países que deseen aplicar los Principios deberán realizar un seguimiento de sus marcos para el gobierno corporativo, incluidos los requisitos reglamentarios y de admisión a cotización en los mercados, y de sus prácticas comerciales, con el fin de mantener y reforzar su contribución a la integridad del mercado y a los resultados de la economía. Como parte de esto, es importante tener en cuenta las interacciones y la complementariedad entre distintos elementos del marco para el gobierno corporativo, así como su aptitud general para promover prácticas éticas, responsables y transparentes de gobierno corporativo. Estos análisis deben considerarse como un instrumento importante dentro del proceso de desarrollo de un marco eficaz para el gobierno corporativo. En este sentido, la consulta efectiva y continuada de la opinión pública constituye un elemento esencial considerado por la mayoría como una buena práctica. Asimismo, a la hora de desarrollar un marco para el gobierno corporativo en cada jurisdicción, los organismos legisladores y reglamentarios nacionales deberán considerar detenidamente la necesidad de un diálogo y una cooperación efectivos a escala internacional, así como los resultados que pueden obtenerse a través de ellos. Si se dan las condiciones citadas, el sistema de gobierno tendrá más posibilidades de evitar un exceso de regulación, de servir de apoyo a iniciativas emprendedoras y de limitar el riesgo de aparición de conflictos de interés perjudiciales tanto en el sector privado como en las instituciones públicas.

- A. El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.**

El modelo corporativo de organización de la actividad económica es una fuerza poderosa para el crecimiento. El entorno reglamentario y legal en el que las sociedades desarrollan su actividad adquiere, por tanto, una importancia vital en relación con los resultados económicos globales. Los responsables políticos tienen la obligación de proporcionar un marco que sea suficientemente flexible como para satisfacer las necesidades de sociedades que operan en entornos muy diferentes, facilitando el desarrollo por parte de las mismas de nuevas oportunidades para crear valor y para determinar la forma más eficaz de utilizar sus recursos. Para alcanzar este objetivo, los responsables políticos deberán seguir centrando su atención en los resultados económicos más recientes y, a la hora de evaluar distintas opciones políticas, necesitarán llevar a cabo un análisis de su impacto sobre variables esenciales que influyen en el funcionamiento de los mercados, tales como las estructuras de incentivos, la eficacia de los sistemas autorreguladores y la gestión de los conflictos de interés inherentes al sistema. Los mercados transparentes y eficaces sirven para aumentar la disciplina de los agentes del mercado y fomentar la responsabilidad.

B. Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el Estado de derecho, transparentes y aplicables.

En caso de que se requieran nuevas leyes y reglamentos, por ejemplo para hacer frente a claras imperfecciones del mercado, éstas deberán diseñarse de forma que sean susceptibles de aplicación y ejecución eficiente y homogénea, y tengan en cuenta a todas las partes. La consulta por parte del Gobierno y demás autoridades reglamentarias con las asociaciones, sus organismos representativos y otras partes interesadas, es una forma eficaz de conseguir este objetivo. También deberán establecerse mecanismos que permitan a las partes proteger sus derechos. Para evitar un exceso de regulación, leyes inaplicables y consecuencias imprevistas que pudieran impedir o alterar la dinámica de los negocios, las medidas políticas deberán diseñarse evaluando los costes y beneficios que pueden generar en conjunto. Tales valoraciones deberán tener en cuenta la necesidad de aplicación efectiva, incluida la capacidad de las autoridades para evitar comportamientos deshonestos e imponer sanciones efectivas en los casos de incumplimiento.

Los objetivos en materia de gobierno corporativo también se formulan en códigos y normas de carácter voluntario que no alcanzan la categoría de ley o reglamento. Estos códigos desempeñan un papel importante en la mejora de los sistemas de gobierno corporativo, pero pueden crear incertidumbre entre los accionistas y otras partes interesadas con respecto a su categoría o aplicación. Cuando este tipo de códigos se utiliza a modo de normas nacionales o sustituyendo expresamente a las disposiciones legales o reglamentarias, la credibilidad del mercado requiere que su categoría en términos de cobertura, aplicación, cumplimiento y sanciones quede claramente especificada.

C. El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.

Los requisitos y prácticas en el ámbito del gobierno corporativo están influidos generalmente por toda una serie de esferas legales, tales como el derecho de empresa, la reglamentación en materia de valores, las normativas contables y de auditoría, o las leyes aplicables en materia de insolvencia, contratos, empleo e impuestos. En tales circunstancias, existe el peligro de que la diversidad de influencias legales ocasione solapamientos no intencionados, e incluso conflictos, que podrían frustrar la capacidad para perseguir los objetivos clave de gobierno corporativo. Es importante que los responsables políticos tengan presente este peligro y adopten medidas para limitarlo. Una ejecución efectiva requiere, asimismo, que la asignación de responsabilidades en

materia de supervisión, aplicación y ejecución entre las distintas autoridades quede claramente definida, de modo que las respectivas competencias de agencias y organismos complementarios puedan respetarse y utilizarse de la forma más eficaz. La posibilidad de solapamiento e incluso de contradicción entre reglamentos de distintas jurisdicciones nacionales es otra de las cuestiones que deberán controlarse para evitar la aparición de lagunas reglamentarias (es decir, cuestiones que quedan al margen y que no pertenecen expresamente al ámbito de responsabilidad de ninguna autoridad) y reducir al máximo el coste de adecuación de las sociedades a una multiplicidad de sistemas.

En los casos de delegación de responsabilidades reglamentarias o de supervisión a organismos no-públicos, convendría que se determinasen expresamente las razones que justificarían dicha delegación y en qué circunstancias tendría lugar. También resulta esencial que la estructura de gobierno de cualquiera de estas instituciones delegadas sea transparente y se conforme con el interés público.

D. Las autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.

Las responsabilidades regulatorias deberán ser atribuidas a organismos que puedan cumplir sus funciones sin generar conflictos de intereses y que estén sujetos a un control judicial. El aumento del número de empresas públicas, de eventos corporativos y del volumen de datos revelados, puede ocasionar que los recursos de las autoridades supervisoras, regulatorias y ejecutivas resulten insuficientes. Por consiguiente, y para poder responder a esta evolución, precisarán gran cantidad de personal plenamente capacitado para llevar a cabo una supervisión y un trabajo de investigación eficaz, circunstancia que requerirá de financiación adecuada. La capacidad para atraer a personal competente aumentará la calidad e independencia de la supervisión y ejecución.

II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

Los inversores en valores ostentan determinados derechos de propiedad. Una acción de una sociedad con cotización oficial, por ejemplo, puede comprarse, venderse o transmitirse. Una acción también permite al inversor participar en los beneficios de la sociedad, limitando su responsabilidad a la cantidad invertida. Asimismo, la titularidad sobre una acción otorga a su titular el derecho a obtener información sobre la sociedad y a ejercer influencia sobre la misma, principalmente a través de su participación y su voto en las juntas generales de accionistas.

Por razones prácticas, no obstante, la gestión de la sociedad no puede llevarse a cabo mediante referendums entre los accionistas. El accionariado está compuesto por individuos e instituciones con intereses, objetivos de inversión y capacidades diversas. Asimismo, el cuerpo directivo de la sociedad debe poder adoptar decisiones comerciales de forma rápida. A la vista de esta realidad, y de la complejidad que reviste la gestión de una sociedad dentro de mercados que evolucionan rápidamente y en los que se producen cambios constantes, no se espera de los accionistas que asuman ninguna responsabilidad en el ámbito de la gestión de las actividades de la sociedad. La responsabilidad en relación con la estrategia y las operaciones de la empresa se deja, por lo general, en manos del Consejo, quien selecciona, motiva y, en su caso, revoca a los miembros del cuerpo directivo.

El derecho de los accionistas a influir en la sociedad se centra en determinadas cuestiones fundamentales, como la elección de los miembros del Consejo u otras formas de influir en la composición del mismo, los cambios en los estatutos de la sociedad, la aprobación de transacciones extraordinarias y otras cuestiones básicas que se establecen en el Derecho de sociedades y en los estatutos internos de la compañía. Esta sección puede considerarse como una declaración de los derechos más básicos de los accionistas, reconocidos por Ley en la práctica totalidad de los países de la OCDE. Pero existen otras jurisdicciones que recogen una serie de derechos adicionales, tales como la aprobación o elección de los auditores, el nombramiento directo de los miembros del Consejo, la posibilidad de pignoración de acciones, la aprobación del reparto de beneficios, etc.

- A. Entre los derechos fundamentales de los accionistas debe figurar el derecho a: 1) asegurarse métodos para registrar su propiedad; 2) ceder o transferir acciones; 3) obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica; 4) participar y votar en las juntas generales de accionistas; 5) elegir y revocar a los miembros del Consejo; y 6) participar en los beneficios de la sociedad.**
- B. Los accionistas deben tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas. Decisiones**

de este tipo son, entre otras: 1) los cambios en los estatutos, en la escritura de constitución o en cualquier otro documento rector de la sociedad; 2) la autorización de la emisión de nuevas acciones; y 3) las transacciones extraordinarias, incluida la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos que, en la práctica, suponga la venta de la sociedad.

La capacidad de las empresas para asociarse con otras, formar sociedades vinculadas y transferir a las mismas activos operativos, derechos de flujo de caja y otros derechos y obligaciones, es importante para la flexibilidad de los negocios y para la delegación de responsabilidades dentro de organizaciones complejas. También permite a una sociedad desinvertir sus activos operativos y convertirse en una sociedad *holding*. No obstante, sin la existencia de controles y factores compensatorios adecuados, estas posibilidades también pueden ser objeto de abusos.

C. Los accionistas deben tener la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, debiendo ser informados sobre las normas que rigen dichas juntas, incluidos los procedimientos de votación:

- 1. Deberá facilitarse a los accionistas, con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las juntas generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.**
- 2. Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo, incluidas las relativas a la auditoría externa anual, de incluir cuestiones en el orden del día de las juntas generales y de proponer resoluciones, únicamente sujetos a limitaciones razonables.**

Para fomentar la participación de los accionistas en las juntas generales, algunas sociedades han aumentado la capacidad de los accionistas para incluir puntos en el orden del día mediante la simplificación del procedimiento para presentar enmiendas y resoluciones. También se han introducido mejoras para facilitar a los accionistas la tarea de plantear preguntas con antelación a la junta general, y para obtener respuestas por parte de los directivos y miembros del Consejo. Los accionistas también deben poder plantear preguntas relativas al informe de la auditoría externa. Los esfuerzos de las sociedades por garantizar que no se producen abusos en estas competencias están justificados: Parece razonable, por ejemplo, que para que un accionista pueda incluir un punto en el orden del día, esté respaldado por un grupo de accionistas con un determinado valor de mercado, porcentaje de acciones o número de derechos de voto.

Este umbral deberá establecerse teniendo en cuenta el grado de concentración de la propiedad, con el fin de evitar que los accionistas minoritarios se vean impedidos para incluir puntos en el orden del día. Las resoluciones de los accionistas que resulten aprobadas y correspondan al ámbito de competencia de la junta de accionistas deben ser vinculantes para el Consejo.

- 3. Debe facilitarse la participación efectiva de los accionistas en las decisiones clave en materia de gobierno corporativo, tales como la propuesta y la elección de los miembros del Consejo. Los accionistas deben tener la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista en relación con la política**

de remuneración de los miembros del Consejo y directivos principales. La remuneración con acciones en sistemas retributivos aplicables a los miembros del Consejo y empleados debe someterse a la aprobación por parte de los accionistas.

La elección de los miembros del Consejo es un derecho fundamental de los accionistas. Para que el proceso electivo sea eficaz, los accionistas deberán poder participar en el nombramiento de candidatos al Consejo y votar a un candidato determinado o a una lista de candidatos. En este sentido, los accionistas tienen acceso en algunos países a los informes sobre la compañía en el caso de que voten por delegación. Estos informes se envían a los accionistas, ocasionalmente sujeto a unas determinadas condiciones para prevenir abusos. En cuanto al nombramiento de candidatos, los Consejos de numerosas sociedades han creado comités de nombramiento para garantizar el cumplimiento de los procedimientos de nombramiento y facilitar y coordinar la constitución de un Consejo compensado y cualificado. En muchos países comienza a considerarse como una buena práctica la participación de miembros independientes del Consejo en estos comités desempeñando funciones clave. Para mejorar aún más el proceso de selección, los Principios también reclaman la publicación completa de la experiencia y los antecedentes de los candidatos al Consejo y al proceso de nombramiento, lo que permitirá disponer de la información necesaria para evaluar la capacidad e idoneidad de cada candidato.

Los Principios reclaman la publicación de la política retributiva por parte del Consejo. En particular, es importante para los accionistas conocer la relación específica entre la retribución y los resultados de la sociedad a la hora de evaluar la capacidad del Consejo y las cualidades que buscan en los candidatos al mismo. Aunque los contratos de los miembros del Consejo y directivos no son cuestiones que deban aprobarse en la junta general de accionistas, éstos deberían disponer de un medio para expresar sus opiniones. Varios países han introducido un voto consultivo, que transmite al Consejo la fuerza y el tono del sentimiento de los accionistas sin poner en peligro ningún contrato laboral. En el caso de sistemas retributivos que integren la entrega de acciones, su potencial para diluir el capital de los accionistas y su poder para establecer incentivos a directivos implica la necesidad de su aprobación por parte de los accionistas, tanto en el caso de los individuos como en el de la política del sistema en su conjunto. Existe un número creciente de jurisdicciones, en las que cualquier cambio material en los sistemas existentes también requiere de aprobación.

4. Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación. El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos.

Los Principios recomiendan que el voto por delegación sea generalmente admitido. De hecho, es importante para la promoción y protección de los derechos de los accionistas que los inversores puedan depositar su confianza en el voto por representación con instrucciones del accionista. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar que los votos por representación se emitan con arreglo a las directrices del representado, y que se revele cómo se emitirán los votos por representación sin instrucciones. En aquellas jurisdicciones en las que se admite a las sociedades obtener poderes delegados por los accionistas, es importante que se informe de cómo el Presidente de la junta (en calidad de destinatario habitual de los votos por representación conferidos a la sociedad) va a ejercer los derechos de voto anexos a los votos por representación sin instrucciones de los accionistas. En los casos en los que el Consejo o el cuerpo directivo ostente derechos de voto por representación en relación con fondos de pensiones de la sociedad y planes de participación accionarial de los empleados, deberán revelarse las directrices para el voto.

El objetivo de facilitar la participación de los accionistas sugiere que las sociedades contemplan positivamente el uso cada vez más generalizado de la tecnología de la información en las votaciones, incluido el voto electrónico seguro no presencial.

D. Los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un *grado de control desproporcionado* en relación con las acciones de las que son titulares, deben ponerse al descubierto.

Algunas estructuras de capital permiten al accionista ejercer un grado de control sobre la sociedad desproporcionado en relación con las acciones de las que es titular. Las estructuras piramidales, el accionariado cruzado y las acciones con derechos de voto limitados o múltiples sirven para disminuir la capacidad de los accionistas sin poder de control para influir en la política de la sociedad.

Al margen de las relaciones de propiedad, existen otros dispositivos que pueden afectar al control sobre la sociedad. Los acuerdos entre accionistas son un medio habitualmente empleado por grupos de accionistas, que individualmente cuentan con una participación reducida del capital total, para actuar conjuntamente con vistas a formar, en la práctica, una mayoría o, cuando menos, el bloque más grande de accionistas individuales. Por lo general, los acuerdos entre accionistas otorgan a sus integrantes derechos preferenciales a la hora de adquirir las acciones que otros integrantes desean vender. Estos acuerdos pueden contener también provisiones que exijan a quienes suscriban el acuerdo abstenerse de vender sus acciones durante un determinado período de tiempo. Los acuerdos entre accionistas pueden tener por objeto cuestiones tales como la forma de seleccionar a los miembros del Consejo o al Presidente. Los acuerdos también pueden obligar a sus integrantes a ejercer su voto en bloque. Algunos países han evidenciado la necesidad de realizar un seguimiento estrecho de este tipo de acuerdos, y de limitar su duración.

Los blindajes limitan el número de votos que un accionista puede emitir, independientemente del número de acciones de las que sea titular. Por consiguiente, los blindajes redistribuyen el control y pueden afectar a la motivación de los accionistas para asistir a las juntas.

Dada la capacidad de estos mecanismos para redistribuir la influencia de los accionistas sobre la política de la sociedad, los accionistas tienen razones fundadas para confiar en que todas estas estructuras y disposiciones de capital se pongan al descubierto.

E. Los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente.

1. Las normas y procedimientos aplicables a la adquisición de control societario en los mercados de capital, y transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, deben ser articuladas de forma clara y reveladas a los inversores, de modo que éstos puedan comprender sus derechos y recursos. Las transacciones deben llevarse a cabo a precios transparentes y en condiciones justas que amparen los derechos de todos los accionistas en función de sus respectivas categorías.

2. No deberá recurrirse a acuerdos anti-opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vistas a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la Dirección y el Consejo.

En algunos países, las sociedades recurren a mecanismos anti-opas. Sin embargo, tanto los inversores como las Bolsas de valores han manifestado su preocupación por la posibilidad de que el uso extendido de dispositivos anti-opas pueda convertirse en un serio obstáculo para el funcionamiento del mercado de control societario. En algunos casos, los mecanismos de defensa frente a una posible anti-opa pueden ser únicamente un instrumento para evitar que los accionistas puedan controlar la actividad del cuerpo directivo de los miembros del Consejo. A la hora de aplicar mecanismos anti-opas y de afrontar propuestas de adquisición, el deber fiduciario del Consejo frente a los accionistas y la sociedad debe seguir siendo su misión prioritaria.

F. Debe facilitarse el ejercicio de los derechos de propiedad por parte de todos los accionistas, incluidos los inversores institucionales.

Los inversores pueden perseguir objetivos diferentes, por lo que los Principios no abogan por ninguna estrategia de inversión en particular, y tampoco pretenden prescribir un grado óptimo de participación activa por parte de los inversores. No obstante, tras considerar los costes y beneficios que puede generar el ejercicio de sus derechos de propiedad, es probable que numerosos inversores lleguen a la conclusión de que llevando a cabo unos análisis relativamente profundos y ejercitando sus derechos es posible obtener unas ganancias importantes y fomentar el crecimiento.

1. Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar sus políticas generales en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el uso de sus derechos de voto.

Cada vez es más frecuente que las acciones estén en poder de inversores institucionales. La eficacia y credibilidad de todo el sistema de gobierno corporativo y de la supervisión de la sociedad dependerá por tanto, en gran medida, de inversores institucionales capaces de ejercitar, disponiendo de la información necesaria, de sus derechos como accionistas, y de cumplir de forma eficaz sus funciones como propietarios en las compañías en las que invierten. Aunque este principio no exige a los inversores institucionales la emisión de los votos que corresponden a sus acciones, sí reclama que se revele cómo ejercitan sus derechos de propiedad con la debida consideración hacia la optimización de los costes. En el caso de las instituciones que actúan en calidad de fiduciarias, tales como los fondos de pensiones, las instituciones de inversión colectiva y algunas actividades llevadas a cabo por las compañías aseguradoras, el derecho al voto puede considerarse como parte del valor de la inversión que están realizando por cuenta de sus clientes. El hecho de no ejercitar los derechos de propiedad puede tener como consecuencia una pérdida para el inversor que, por tanto, deberá ser advertido sobre la política a seguir por parte de los inversores institucionales.

En algunos países, la exigencia de que las políticas de gobierno corporativo se pongan en conocimiento del mercado está bastante detallada, e incluye la reclamación de estrategias concretas en relación con las circunstancias en las que la institución intervendrá en una compañía, el planteamiento que se aplicará a la hora de intervenir y el modo en que se evaluará la eficacia de la estrategia. En diversos países, se exige a los inversores institucionales la revelación de sus registros de votos o se considera este procedimiento como una buena práctica, por lo que se implanta ofreciendo la alternativa de “aplicar o explicar”. Los registros se revelan a los clientes (únicamente por lo que se refiere a los valores de los que son titulares) o, en el caso de los asesores de inversión al servicio de sociedades de inversión registradas, al mercado, lo que constituye un procedimiento de menor coste. Otro planteamiento complementario en el ámbito de la participación en las juntas de accionistas es el

establecimiento de un diálogo permanente con las sociedades en cartera. Debe fomentarse este diálogo entre inversores institucionales y sociedades, especialmente mediante la eliminación de barreras reglamentarias innecesarias, aunque el tratamiento igualitario de todos los inversores y la no revelación a los inversores institucionales de información que no sea facilitada simultáneamente al mercado, son dos cuestiones que incumben a la sociedad. Por regla general, la información adicional facilitada por una sociedad incluirá, por tanto, información general de documentación sobre los mercados en los que la sociedad opera, así como el procesamiento de información ya disponible dentro del mercado.

En los casos en los que los inversores institucionales fiduciarios han desarrollado y divulgado una política de gobierno corporativo, su aplicación eficaz requiere que también asignen los recursos humanos y financieros requeridos para cumplir esta política en la medida que sus beneficiarios y sociedades en cartera puedan esperar.

2. Los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar el modo en que gestionan los conflictos de intereses que pudieran afectar al ejercicio de derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

Los incentivos a titulares intermediarios para que emitan los votos que corresponden a sus acciones y cumplan sus funciones clave en calidad de propietarios pueden, en determinadas circunstancias, diferir de los de los propietarios directos. En ocasiones, estas diferencias son normales desde el punto de vista comercial, aunque en otras pueden tener su origen en conflictos de intereses que adquieren una gravedad particular cuando la institución fiduciaria es una sucursal o filial de otra institución financiera, y especialmente cuando se trata de un grupo financiero integrado. Cuando estos conflictos surgen de relaciones comerciales materiales, por ejemplo a través de un acuerdo para gestionar los fondos de la compañía en cartera, tales conflictos deberán ser identificados y revelados.

Al mismo tiempo, las instituciones deberán revelar las medidas que están adoptando para minimizar el impacto potencialmente negativo sobre su capacidad para ejercitar sus derechos de propiedad claves. Este tipo de acciones puede incluir la separación de las bonificaciones por la gestión de fondos de las relacionadas con la adquisición de nuevos negocios en otros ámbitos de la organización.

G. Todos los accionistas, incluidos los institucionales, deben tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los Principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos.

Desde hace mucho tiempo se viene reconociendo que, en las sociedades de propiedad dispersa, existen accionistas individuales con una participación en la sociedad demasiado reducida como para que les compense adoptar medidas o invertir en el control de los resultados. Más aún, si los inversores pequeños deciden invertir en este tipo de actividades, otros se beneficiarán de ello sin haber tan siquiera contribuido (es decir, los "abstencionistas"). Esta consecuencia, que contribuye a reducir las pretensiones de control, es posiblemente un problema menor para las instituciones, especialmente para instituciones financieras que actúan en calidad de fiduciarias, a la hora de decidir entre incrementar su propiedad hasta obtener una participación importante en una determinada sociedad, u optar simplemente por la diversificación. No obstante, hay otros costes asociados al hecho de poseer una participación importante que también pueden ser elevados. En muchos casos, los inversores institucionales se abstienen de hacerlo por ser algo que supera su capacidad, o porque requeriría invertir, en una única sociedad, más activos de los que resultaría prudente invertir. Para superar esta asimetría que favorece la

diversificación, deberá permitirse, e incluso fomentarse, su cooperación y la coordinación de sus acciones a la hora de nombrar a candidatos al Consejo y elegir a los miembros del mismo, incluir propuestas en el orden del día y mantener debates directos con la sociedad con vistas a mejorar su gobierno corporativo. En términos más generales, debería permitirse a los accionistas la posibilidad de comunicarse entre sí, sin necesidad de cumplir las formalidades de la solicitud del voto por representación.

En cualquier caso, debe reconocerse que la cooperación entre inversores también puede utilizarse para manipular mercados y para hacerse con el control sobre una compañía sin quedar sujeto a ninguna reglamentación en materia de opas. Asimismo, la cooperación también puede servir al propósito de eludir las leyes de competencia. Por este motivo, en algunos países se limita o prohíbe que inversores institucionales puedan cooperar mediante una estrategia común de votación. También debe realizarse un estrecho seguimiento de los acuerdos entre accionistas. No obstante, en los casos en los que la cooperación no tiene por objeto temas relacionados con el control corporativo, ni entra en conflicto con cuestiones sobre la eficacia y transparencia en el mercado, pueden seguir obteniéndose los beneficios de una propiedad más efectiva. La necesidad de revelar las relaciones de cooperación entre inversores, sean o no institucionales, podría tener que ir acompañada de normas que impidan la venta de acciones durante un período determinado, con el fin de evitar la posibilidad de manipulación del mercado.

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

La confianza de los inversores en que el capital que aportan será protegido frente a un posible uso o apropiación indebida por parte de los directivos de la sociedad, los miembros del Consejo o los accionistas con poder de control, es un factor importante dentro de los mercados de capital. Los miembros del Consejo de una sociedad, sus directivos y accionistas con poder de control, pueden tener la oportunidad de realizar operaciones que redunden en su interés propio a expensas de los accionistas carentes de poder de control. A la hora de amparar los derechos de los accionistas, se puede recurrir a una útil distinción entre derechos *ex-ante* y derechos *ex-post*. Los derechos *ex-ante* son, por ejemplo, los derechos preferentes y las mayorías cualificadas para adoptar determinadas decisiones. Los derechos *ex-post* sirven para obtener un resarcimiento en caso de violación de un derecho. En jurisdicciones que muestran debilidad a la hora de aplicar el marco legal y reglamentario, algunos países consideran conveniente fortalecer los derechos *ex-ante* de los accionistas, por ejemplo estableciendo un umbral bajo en relación con la participación que éstos deben poseer para incluir puntos en el orden del día, o exigiendo una “supermayoría” de accionistas para la adopción de determinadas decisiones. Los Principios defienden la idea del trato igualitario a accionistas tanto extranjeros como nacionales en el ámbito del gobierno corporativo. No se pronuncian sobre las políticas de gobierno para regular la inversión directa procedente del extranjero.

Uno de los medios a través del cual los accionistas pueden fortalecer sus derechos es el de ofrecerles la oportunidad de iniciar procedimientos legales y administrativos contra los directivos y miembros del Consejo. La experiencia ha demostrado que el grado de protección de los derechos de los accionistas aumenta cuando, en caso de agravio, éstos disponen de métodos efectivos de recurso, con un coste razonable y sin demora excesiva. La confianza de los inversores minoritarios aumenta cuando el sistema legal les proporciona mecanismos a los accionistas minoritarios para entablar un pleito cuando éstos tengan razones fundadas para creer que sus derechos han sido violados. El establecimiento de estos mecanismos ejecutivos es una de las principales responsabilidades de los organismos legislativos y reguladores.

Existe un cierto riesgo de que, en un sistema legal que permite a cualquier inversor desafiar la actividad corporativa ante los tribunales, se produzca un exceso de litigios. Por esta razón, muchos sistemas legales han establecido normas para proteger a los directivos y miembros del Consejo frente a un planteamiento abusivo de litigios, mediante la realización de pruebas para determinar si las reclamaciones de los accionistas están suficientemente fundadas, los así llamados “puertos seguros” (safe harbours) para la actuación de los directivos y miembros del Consejo (por ejemplo la “business judgement rule”, libertad de actuación), y otros “puertos seguros” en relación con la revelación de información. Al fin y al cabo, es necesario establecer un equilibrio entre la posibilidad de

los inversores de reclamar una compensación por la violación de sus derechos de propiedad y la necesidad de evitar un volumen excesivo de litigios. Muchos países han encontrado en otros procedimientos alternativos, tales como las audiencias administrativas o los procedimientos de arbitraje organizados por los responsables de la reglamentación en materia de valores u otros organismos reglamentarios, un método eficaz para la resolución de litigios, cuando menos a nivel de primera instancia.

A. Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.

- 1. Dentro de cualquiera de las series de una determinada categoría, todas las acciones deben otorgar los mismos derechos. Todos los inversores deben tener la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. Cualquier cambio en los derechos de voto deberá ser sometido a la aprobación por parte de las categorías de acciones que se vean afectadas de forma negativa.**

Los directivos y miembros del Consejo son los más indicados para decidir la estructura de capital óptima para la empresa, sujeta a la aprobación por parte de los accionistas. Algunas sociedades recurren a acciones preferentes (o preferenciales), con preferencia a la hora de recoger los beneficios de la empresa pero que, por lo general, no incluyen derechos de voto. Las sociedades también pueden emitir certificados de participación o acciones sin derechos de voto, que presumiblemente se cotizarían a un precio distinto que las que sí otorgan estos derechos. Todas estas estructuras pueden resultar eficaces cuando se trata de distribuir el riesgo y la retribución del modo considerado como el más indicado para los intereses de la sociedad y para que la financiación de la misma resulte rentable. Los Principios no adoptan una postura determinada frente a la idea de “una acción, un voto”. Sin embargo, son muchos los inversores institucionales y asociaciones de accionistas que la defienden.

Los inversores pueden esperar que se les informe sobre sus derechos de voto antes de invertir. Una vez realizada la inversión, sus derechos no deberán ser objeto de modificación salvo en el caso de que los titulares de acciones con derecho a voto hayan tenido la oportunidad de participar en la decisión. Las propuestas para modificar los derechos de voto de acciones pertenecientes a diferentes series o categorías deberán ser presentadas por una mayoría preestablecida de acciones con derecho a voto de las distintas categorías afectadas, para su aprobación en junta general de accionistas.

- 2. Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de reparación.**

En numerosas sociedades con cotización oficial existe un accionista mayoritario que ostenta el poder de control. Aunque la presencia de un accionista con poder de control pueda contribuir a reducir el problema de la gestión, mediante un seguimiento más estrecho de los directivos, las debilidades dentro del marco legal y reglamentario pueden llevar a abusos frente a los demás accionistas de la sociedad. Existe riesgo de abuso cuando los sistemas legales permiten, y el mercado acepta, que accionistas con poder de control ejerzan un grado de control que no se corresponde con el nivel de riesgo que asumen en calidad de propietarios, mediante la explotación de mecanismos legales para separar la propiedad del control, tales como las estructuras piramidales o los derechos de voto múltiples. Este abuso puede adoptar diferentes formas, incluida la obtención de beneficios particulares directos por medio de bonificaciones y pagos elevados a familiares o socios en plantilla, operaciones inapropiadas con partes vinculadas, la influencia sistemática en las decisiones empresariales y la introducción de cambios en la estructura del capital por medio de una emisión especial de acciones que favorezca al accionista con poder de control.

Al margen de la revelación de datos, otra de las claves para proteger a los accionistas minoritarios es la articulación clara del deber de lealtad por parte de los miembros del Consejo frente a la sociedad y a todos sus accionistas. De hecho, en los países con marcos legales y reglamentarios débiles a este respecto es donde con mayor frecuencia se producen abusos frente a los accionistas minoritarios. En algunas jurisdicciones con predominio de los grupos de empresas y en las que el deber de lealtad de los miembros del Consejo queda definido de forma ambigua, e incluso es susceptible de interpretación en beneficio del grupo, surge una cuestión particular. En estos casos, algunos países están comenzando a adoptar medidas con vistas a controlar los efectos negativos estableciendo que una transacción a favor de otra empresa del grupo debe tener como contrapartida la obtención del beneficio correspondiente de otras sociedades del grupo.

Otras disposiciones comunes de probada eficacia destinadas a proteger a los accionistas minoritarios son, por ejemplo, los derechos preferentes en relación con la emisión de acciones, las mayorías cualificadas en decisiones que afectan a los accionistas y la posibilidad de recurrir al voto acumulado a la hora de elegir a los miembros del Consejo. En determinadas circunstancias, algunas jurisdicciones exigen o permiten a los accionistas con poder de control adquirir la totalidad de las acciones de los demás accionistas a un precio por acción establecido mediante evaluación independiente. Este mecanismo adquiere una importancia especial en los casos en los que los accionistas con poder de control deciden que una empresa debe dejar de cotizar en Bolsa. Otras formas de proteger los derechos de los accionistas minoritarios son los pleitos derivativos y de acción popular. Una vez establecido el objetivo común de aumentar la credibilidad del mercado, la elección y elaboración final de diversas disposiciones para proteger a los accionistas minoritarios depende necesariamente del marco reglamentario general y del sistema legal nacional.

3. Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deberán emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción.

En algunos países de la OCDE, las instituciones financieras depositarias de las acciones de los inversores tenían por costumbre emitir los votos correspondientes a dichas acciones. En algunas ocasiones, depositarios tales como los bancos y las empresas de corretaje, encargados de la custodia de las acciones por cuenta de sus clientes, recibían instrucciones para que votasen a favor de los directivos, salvo en el caso de que el accionista le hubiese transmitido directrices expresas sobre cómo votar.

En los países de la OCDE se observa una tendencia generalizada a suprimir las disposiciones que capacitan automáticamente a instituciones depositarias a emitir los votos de los accionistas. En algunos países se ha procedido recientemente a revisar la normativa, con el fin de obligar a las instituciones depositarias a informar a sus accionistas sobre las diversas opciones para ejercer sus derechos de voto. Los accionistas podrán entonces elegir entre delegar todos sus derechos de voto en los depositarios, ser informados de todos los derechos de voto que puedan surgir para ellos, o emitir una serie de votos, delegando otros derechos de voto en el depositario. Es necesario establecer un equilibrio razonable entre el hecho de garantizar que los votos de los accionistas no puedan ser emitidos por los depositarios sin tener en cuenta sus deseos, y el de no imponer excesivos obstáculos a los depositarios a la hora de asegurarse la aprobación por parte de los accionistas antes de emitir sus votos. Bastará con revelar a los accionistas que, salvo instrucciones en contrario, el depositario emitirá los votos correspondientes a las acciones de forma coherente con los intereses del accionista.

Debe destacarse que este principio no resulta aplicable al ejercicio de derechos de voto por parte de fideicomisarios u otras personas que actúen bajo un mandato legal especial (como, por ejemplo, síndicos de quiebra y liquidadores de la propiedad inmobiliaria).

Los poseedores de recibos de depósito deben gozar en la práctica de los mismos derechos y oportunidades para participar en el gobierno corporativo que los que se les otorga a los

titulares de las acciones depositadas. En los casos en que los titulares directos de las acciones recurran al voto por representación, el depositario, la agencia fideicomisaria o entidad equivalente deberá enviar a los poseedores de recibos de depósito la documentación para el voto por representación con la suficiente antelación. Los poseedores de recibos de depósito deberán poder transmitir instrucciones vinculantes sobre los votos correspondientes a las acciones custodiadas por el depositario o la agencia fiduciaria por cuenta de los poseedores de los citados recibos.

4. Deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo.

Los inversores extranjeros a menudo entregan sus acciones a cadenas de intermediarios para su custodia. Por lo general, las acciones se mantienen en cuentas de intermediarios de valores que, a su vez, tienen cuentas abiertas con otros intermediarios y depositarios centrales de valores ubicados en otras jurisdicciones, mientras que la sociedad cotizada tiene su domicilio social en un tercer país. Estas cadenas transfronterizas suponen un reto muy particular a la hora de determinar el derecho de los inversores extranjeros a ejercitar sus derechos de voto y a la hora de comunicarse con los respectivos inversores. Si además añadimos determinadas prácticas comerciales que establecen unos plazos de notificación especialmente cortos, los accionistas dispondrán a menudo de un tiempo de reacción muy limitado ante una notificación de convocatoria por parte de la sociedad y para adoptar decisiones documentadas relativas a las cuestiones planteadas. Esto dificulta enormemente el voto transfronterizo. El marco legal y reglamentario deberá aportar claridad sobre quién ostentará el derecho a controlar los derechos de voto en los supuestos de voto transfronterizo y, en su caso, simplificar la cadena depositaria. Los plazos de notificación, por su parte, deberán garantizar que los inversores extranjeros dispongan, en la práctica, de oportunidades similares para ejercitar sus derechos de propiedad que los inversores nacionales. Para facilitar aún más el voto a los inversores extranjeros, las leyes, los reglamentos y las prácticas empresariales deberán permitir su participación a través de medios que hagan uso de las tecnologías modernas.

5. Los procesos y procedimientos de las juntas generales de accionistas deberán permitir que todos los accionistas disfruten de un trato equitativo. Los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos.

El derecho a participar en las juntas generales de accionistas es un derecho fundamental del accionista. En ocasiones, los inversores con poder de gestión o control han intentado disuadir a los accionistas sin poder de control o extranjeros de sus intentos de influir en la dirección de la sociedad. Algunas sociedades han establecido una comisión por votar. Otros obstáculos son, por ejemplo, la prohibición del voto por correo y el requisito de asistir en persona a las juntas generales de accionistas para poder votar. Existen incluso procedimientos que hacen prácticamente imposible ejercitar los derechos de propiedad. La documentación para el voto por representación, por ejemplo, puede enviarse con una antelación insuficiente a la junta general de accionistas, lo que impediría a los inversores disponer del tiempo necesario para reflexionar y realizar consultas. Muchas sociedades en países de la OCDE están intentando crear canales que mejoren la comunicación con los accionistas, y a través de los cuales, éstos puedan adoptar decisiones. Se fomentan los esfuerzos de las sociedades por eliminar las barreras artificiales que obstaculizan la participación en las juntas generales, y el marco para el gobierno corporativo deberá facilitar el uso del voto electrónico a distancia, cuando no se asiste personalmente a las Juntas.

B. Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.

Las operaciones abusivas de autocartera se producen cuando personas que mantienen una relación estrecha con la sociedad, como por ejemplo los accionistas con poder de control, explotan dichas relaciones en detrimento de la compañía y los inversores. Dado que el uso de información privilegiada supone una manipulación de los mercados de capital, está prohibido en la mayoría de los países de la OCDE por la reglamentación en

materia de valores, el Derecho de sociedades y/o el Derecho penal. Aún así, no todas las jurisdicciones prohíben este tipo de prácticas y, en algunos casos, la prohibición no se aplica con el rigor suficiente. Estas prácticas pueden considerarse como una agresión contra el buen gobierno corporativo, en la medida en que violan el principio del trato equitativo a los accionistas.

Los Principios se reafirman en que los inversores tienen razones fundadas para confiar en que se prohíba el uso indebido de información privilegiada. En los casos en que este uso indebido no esté prohibido expresamente por la Ley, o cuando la aplicación de la prohibición no sea suficientemente rigurosa, la adopción de medidas por parte de los Gobiernos para cubrir estas lagunas adquirirá una importancia muy especial.

C. Deberá exigirse a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.

Los miembros del Consejo y directivos principales que tengan algún negocio, relación familiar u otra relación especial fuera de la sociedad, que pudiera afectar a su capacidad de juicio en relación con una determinada operación o cuestión que afecte a la compañía, tienen la obligación de comunicarle esta circunstancia al Consejo. Este tipo de relaciones especiales son, entre otras, situaciones en las que los directivos o miembros del Consejo mantienen una relación con la sociedad a través de su asociación con algún accionista, que se encuentre en situación de ejercer control. En los casos en los que se ha declarado la existencia de un interés material, se considera una buena práctica por parte del interesado no participar en ninguna decisión relativa a la operación o cuestión planteada.

IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

Un aspecto fundamental del gobierno corporativo es su preocupación por garantizar la entrada en las sociedades de capital del exterior, en forma de capital en acciones y de créditos. El gobierno corporativo también se preocupa por encontrar formas para motivar a las distintas partes interesadas dentro de una sociedad a invertir en términos económicamente óptimos en capital humano y físico específico de la sociedad. La competitividad y el éxito final de una sociedad es el resultado de un trabajo realizado en equipo que engloba contribuciones procedentes de toda una serie de fuentes diferentes de recursos, entre las que figuran los inversores, empleados, acreedores y proveedores. Las sociedades deben reconocer que las contribuciones de las partes interesadas constituyen un valioso recurso a la hora de crear sociedades competitivas y rentables. La actividad de fomentar entre las partes interesadas un modelo de cooperación capaz de crear riqueza redundante, por tanto, en el interés de las propias sociedades a largo plazo. El marco para el gobierno deberá admitir que, reconociendo los intereses de las partes interesadas y su contribución al éxito de la sociedad a largo plazo, se está sirviendo a los intereses de la propia sociedad.

A. Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos.

En todos los países de la OCDE, los derechos de las partes interesadas se establecen por ley (p. ej. leyes en materia laboral, de empresas, comercial y de insolvencia) o mediante relaciones contractuales. Incluso en aquellas áreas, en las que los intereses de las partes interesadas no han sido tenidos en cuenta por la legislación, numerosas empresas adquieren compromisos adicionales con las partes interesadas; y, a menudo, la preocupación por la reputación y los resultados de la sociedad requiere el reconocimiento de intereses más amplios.

B. En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.

El marco y el proceso legal deberán ser transparentes y no deberán obstaculizar la capacidad de las partes interesadas para comunicarse ni para obtener una reparación en caso de violación de sus derechos.

C. Deberá permitirse el desarrollo de mecanismos que favorezcan la participación de los empleados.

El grado de participación de los empleados en el gobierno corporativo depende de las leyes y prácticas del país respectivo, y también podrá variar de una sociedad a otra. En el

contexto del gobierno corporativo, los mecanismos de mejora de los resultados en materia de participación pueden beneficiar a las empresas de forma directa y, a través de la disposición favorable de los empleados a invertir en capacidades específicas de la empresa, también de forma indirecta. Ejemplos de mecanismos para la participación de los empleados son, entre otros, la representación de los empleados en el Consejo; y también procesos de gobierno tales como los comités de empresa que consideran el punto de vista de los empleados en relación con determinadas cuestiones fundamentales. Por lo que se refiere a los mecanismos de mejora de los resultados, en muchos países se dispone de planes de participación de los empleados en el accionariado y otros mecanismos destinados a compartir los beneficios con éstos. Los compromisos en el ámbito de las pensiones suelen ser otro elemento más de la relación entre la compañía y sus empleados, tanto actuales como del pasado. Cuando dichos compromisos impliquen la creación de un fondo independiente, los fiduciarios del mismo no podrán formar parte del cuerpo directivo de la empresa, y deberán gestionar el fondo para todos los beneficiarios.

D. En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable.

Cuando las leyes y prácticas de los sistemas de gobierno corporativo prevén la participación de las partes interesadas, es importante que éstas tengan acceso a la información necesaria para hacer frente a sus responsabilidades.

E. Las partes interesadas, incluidos los empleados individuales y sus órganos representativos, deberán poder manifestar libremente sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas al Consejo, y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.

Las prácticas poco éticas e ilegales por parte de los directivos de una sociedad no sólo pueden violar los derechos de las partes interesadas, sino que también pueden ir en detrimento de la propia sociedad y de sus accionistas por su posible repercusión en la reputación de la misma y por el aumento del riesgo de una posible aparición, en el futuro, de responsabilidades financieras. Por tanto, el establecimiento de procedimientos y “puertos seguros” para recoger las denuncias relativas a comportamientos ilegales o poco éticos presentadas por los empleados, ya sea personalmente o a través de sus órganos representativos, y por terceros que no pertenezcan a la sociedad, redundará en beneficio de la propia empresa y de sus partes interesadas. En muchos países existen leyes y/o principios que incitan al Consejo a proteger a estos empleados y a sus órganos representativos, y a ofrecerles un acceso directo y confidencial a un miembro independiente del Consejo, con frecuencia un miembro de un comité de auditoría o de ética. Algunas sociedades han instaurado la figura de un defensor de los empleados encargado de responder a sus demandas. En varios países, los reglamentos establecen asimismo teléfonos de contacto y direcciones de correo electrónico a las que pueden enviarse las denuncias o reclamaciones.

Aunque en determinados países, existen órganos representativos de los empleados que se encargan de plantear a la empresa las preocupaciones de éstos, los empleados no deberán verse impedidos de plantearlos individualmente, y tampoco deberán estar menos protegidos cuando actúen por cuenta propia. Las *Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* invitan a los empleados a presentar su reclamación *de buena fe* ante las autoridades públicas competentes cuando obtengan una respuesta inadecuada a una denuncia sobre una conducta contraria a la Ley. La sociedad deberá abstenerse de adoptar medidas discriminatorias o disciplinarias contra estos empleados u órganos.

F. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco

efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

Especialmente en los mercados emergentes, los acreedores son una parte interesada fundamental. Y las condiciones, el volumen y el tipo de los créditos concedidos a las empresas dependerá, en gran parte, de los derechos de estos acreedores y de su capacidad para ejercerlos. A menudo, las sociedades con buenos sistemas en el ámbito del gobierno corporativo consiguen obtener créditos más cuantiosos y en condiciones más favorables que las que carecen de ellos u operan en mercados faltos de transparencia. Las normas sobre insolvencia de las empresas difiere mucho de un país a otro. En algunos países, cuando las sociedades se encuentran próximas a una situación de insolvencia, el marco legislativo impone a los directivos el deber de actuar en interés de los acreedores, quienes, por consiguiente, pueden desempeñar un papel importante en el gobierno de una sociedad. Otros países cuentan con mecanismos que incentivan al deudor a revelar, a su debido tiempo, la información relativa a las dificultades por las que atraviesa la sociedad, lo que permite acordar una solución consensuada entre el deudor y sus acreedores.

Los derechos de los acreedores varían, desde los titulares de bonos garantizados hasta los acreedores sin garantías. Los procedimientos de insolvencia suelen establecer mecanismos eficaces para reconciliar los intereses de acreedores de distintas categorías. En numerosas jurisdicciones se prevén derechos especiales, tales como la figura del deudor que continúa gestionando su patrimonio aunque esté sometido a un procedimiento concursal que ofrece incentivos/protección a nuevos fondos que se pongan a disposición de una empresa en situación de quiebra.

V. Divulgación de Datos y Transparencia

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

En la mayoría de los países de la OCDE, se reúne una gran cantidad de información, tanto obligatoria como voluntaria, sobre empresas con cotización oficial y grandes empresas no cotizadas, que posteriormente se pone a disposición de toda una serie de usuarios. Por lo general suele requerirse la divulgación de esta información con carácter anual, aunque algunos países exigen que se publique periódicamente, con carácter semestral o trimestral, e incluso con una frecuencia mayor aún, en el caso de que concurren circunstancias materiales que afecten a la sociedad. Con frecuencia, y en respuesta a la demanda del mercado, las sociedades divulgan información mucho más amplia que la requerida.

Un régimen divulgativo fuerte, que promueva una transparencia real, es una característica fundamental en el ámbito de la monitorización de sociedades basada en el mercado, y esencial para la capacidad de los accionistas para ejercitar sus derechos de propiedad de forma documentada. La experiencia en países con mercados de capital importantes y activos nos demuestra que la divulgación de información puede ser también un poderoso instrumento para influir en el comportamiento de las empresas y proteger a los inversores. Un régimen divulgativo fuerte puede ayudar a atraer capital y a que los mercados de capital mantengan su confianza. Por el contrario, la divulgación escasa de información y las prácticas carentes de transparencia pueden incitar a un comportamiento poco ético y contribuir a una pérdida de integridad por parte del mercado, a un alto coste no sólo para la sociedad y para sus accionistas, sino también para la economía en su conjunto. Los accionistas y los inversores potenciales precisan de acceso a una información periódica, fiable, comparable y suficientemente detallada, que les permita evaluar la eficacia de la gestión y adoptar decisiones documentadas relativas a la valoración, titularidad y votos de las acciones. La información insuficiente o confusa podría mermar la capacidad de funcionamiento de los mercados, incrementar el coste de capital y tener como consecuencia una mala asignación de los recursos.

La revelación de información también contribuye a que el público pueda comprender mejor la estructura y las actividades de la sociedad, las políticas de la empresa y sus resultados, en relación con las normas medioambientales y éticas, así como las relaciones de la sociedad con las comunidades en las que desarrolla su actividad. Las *Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* son relevantes en este contexto.

Resulta poco probable que las exigencias de divulgación de información impongan a las empresas una carga administrativa o unos costes excesivos. Y tampoco se espera de las sociedades que revelen información que pudiera poner en peligro su competitividad, salvo que la divulgación de esta información resulte necesaria para que la decisión en materia de inversión esté plenamente documentada y para evitar la confusión del inversor. Para determinar la cantidad mínima de información que deberá revelarse, muchos países aplican el concepto de

la materialidad. La información material puede definirse como aquella que, si se omitiese o facilitase de forma errónea, podría influir en las decisiones económicas adoptadas por los usuarios de la información.

Los Principios establecen la divulgación, a su debido tiempo, de todos los acontecimientos que surjan entre informes. También defienden la idea de la revelación simultánea de la información a todos los accionistas, con el fin de garantizarles un trato igualitario. A la hora de mantener relaciones estrechas con los inversores y agentes del mercado, las empresas deben permanecer atentas para no violar este principio fundamental del trato equitativo.

A. La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a:

1. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad.

Los estados financieros auditados, que reflejan los resultados financieros y la situación financiera de la sociedad (y que, por lo general, incluyen el balance, la declaración de pérdidas y ganancias, la declaración del flujo de caja, y las notas sobre los estados financieros) constituyen la fuente de información sobre la compañía más frecuentemente utilizada. En su forma actual, los estados financieros tienen dos principales finalidades: la de permitir la realización de un seguimiento adecuado y la de proporcionar una base para evaluar los valores. Por lo general, los informes anuales incluyen la opinión de la dirección y el análisis de las operaciones. Tales deliberaciones resultan especialmente útiles cuando se examinan conjuntamente con los estados financieros correspondientes. Los inversores muestran un interés especial por la información que pueda arrojar luz sobre el comportamiento de la empresa en el futuro.

Por otro lado, los fallos de gobierno pueden, con frecuencia, ir ligados al hecho de que no se ha conseguido transmitir la “imagen completa”, especialmente cuando se emplean partidas no incluidas en el balance para ofrecer garantías o compromisos similares entre empresas vinculadas. Es importante, por consiguiente, que las operaciones de todo un mismo grupo de empresas sean reveladas con arreglo a normativas de alta calidad reconocidas a escala internacional, y que incluya información sobre los pasivos contingentes y las operaciones no incluidas en el balance, así como sobre entidades que sirven a un fin especial.

2. Los objetivos de la sociedad.

Al margen de sus objetivos comerciales, se incita a las sociedades a revelar sus políticas en materia de ética empresarial, medio ambiente y otros compromisos políticos públicos. Esta información puede ser importante para los inversores y otros usuarios de información, a los efectos de realizar una evaluación más precisa de la relación entre las empresas y las comunidades en las que desarrollan su actividad, así como de los pasos seguidos por las empresas con vistas a la aplicación de sus objetivos.

3. La titularidad mayoritaria sobre las acciones y los derechos de voto.

Unos de los derechos fundamentales de los inversores es el de ser informado sobre la estructura de propiedad de la sociedad y sobre sus derechos frente a los demás propietarios. El derecho a obtener la citada información puede extenderse también a la información sobre la estructura de un determinado grupo de empresas y sobre las relaciones dentro del grupo. La revelación de estos datos deberá aportar transparencia en relación con los objetivos, naturaleza y estructura del grupo. A menudo los países exigen la divulgación de la información relativa a la propiedad cuando se superan ciertos umbrales de propiedad. La información divulgada puede incluir datos sobre los accionistas mayoritarios y sobre otros que, de forma directa o indirecta, ejerzan o puedan ejercer un control sobre la sociedad a través de derechos de voto especiales, acuerdos entre accionistas, su potestad de control o grandes bloques de acciones, relaciones importantes de accionariado cruzado y garantías cruzadas.

En ocasiones, y a los efectos de aplicación y de identificación de posibles conflictos de intereses, operaciones de partes vinculadas y supuestos de uso de información privilegiada, puede ocurrir que la información sobre la propiedad registrada necesite ser complementada con información sobre la propiedad beneficiaria. En los casos en los que grandes participaciones en el accionariado están en manos de estructuras o entidades de intermediarios, la información sobre los titulares beneficiarios deberá ser accesible al menos para los agentes reglamentarios y ejecutivos y/o a través del proceso judicial. El modelo de la OCDE *Opciones para Obtener Información sobre la Propiedad Beneficiaria y el Control* puede convertirse en una herramienta de autoevaluación útil para países que deseen asegurarse el acceso necesario a la información sobre la propiedad beneficiaria.

4. La política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales, así como la información relativa a los miembros del Consejo, incluidos sus méritos, el proceso de selección, los cargos directivos desempeñados en otras empresas y si son o no considerados como independientes por parte del Consejo.

Los inversores precisan de información sobre determinados miembros del Consejo y directivos principales para evaluar su experiencia y cualificación, y para evaluar cualquier conflicto potencial de intereses que pudiera afectar a su capacidad de juicio. En el caso de los miembros del Consejo, la información deberá incluir su cualificación, su participación en la sociedad, si son miembros de otros Consejos y si son considerados como miembros independientes por parte del Consejo. Es importante revelar la pertenencia a otros Consejo, no sólo porque indica la experiencia y las posibles presiones de tiempo a las que un miembro del Consejo pueda estar sometido, sino también porque puede revelar posibles conflictos de intereses y porque aporta transparencia sobre el grado de conexión existente entre distintos Consejos.

Algunos principios y, en ocasiones, leyes nacionales establecen deberes concretos de los miembros del Consejo que puedan ser considerados como independientes y, en algunos casos, recomiendan que la mayoría de los miembros del Consejo sean independientes. En muchos países, es competencia del Consejo establecer las razones por las que un determinado miembro del Consejo puede ser considerado como independiente. A partir de ese momento, corresponde a los accionistas, y en última instancia al mercado, determinar si tales razones están justificadas. Varios países han llegado a la conclusión de que las sociedades deberían revelar el proceso de selección, especialmente cuando se trate de un proceso abierto que abarque a una amplia serie de candidatos. Esta información deberá facilitarse con antelación a cualquier decisión por parte de la junta general de accionistas o, si se han producido cambios importantes en la situación, de forma continuada.

La información relativa a la retribución de los miembros del Consejo y de los directivos también concierne a los accionistas. Un interés especial adquiere la relación entre la retribución y los resultados de la sociedad. Por lo general, se espera que las empresas revelen la información relativa a la retribución de los miembros del Consejo y directivos principales, lo que permitirá a los inversores evaluar los costes y beneficios de los planes retributivos y la contribución de los esquemas de incentivos, tales como los esquemas de opciones sobre acciones, a los resultados de la sociedad. La revelación de la información relativa a cada miembro por separado (incluidas las previsiones en materia de rescisión y jubilación) se contempla cada vez más como una buena práctica, y en muchos países ya es incluso obligatoria. En estos casos, en algunas jurisdicciones se exige la revelación de la información retributiva de un número determinado de ejecutivos que figuran entre los mejor pagados, mientras en otras, el criterio aplicado es el del cargo que ocupan.

5. Operaciones de partes vinculadas.

Es importante que el mercado esté informado acerca de si una compañía está siendo gestionada con la debida atención hacia los intereses de todos sus inversores. En este sentido, resulta esencial para la compañía revelar al mercado todos los detalles relativos a posibles operaciones materiales de partes vinculadas, ya sea de forma individual o en grupo, y con independencia de si se han llevado a cabo a precios y en condiciones normales de mercado. En algunas jurisdicciones, este requisito ya se establece por Ley. Las partes vinculadas pueden ser, entre otras, entidades que controlan la sociedad o que están sometidas a un control común con ésta, accionistas importantes, incluidos los miembros de sus respectivas familias, así como el personal directivo de alto nivel.

Las operaciones en las que participen los accionistas principales (o sus familiares, socios, etc. cercanos) ya sea de forma directa o indirecta son, en potencia, la clase de operaciones más complicada. En algunas jurisdicciones, los accionistas con participaciones superiores a un cinco por ciento del accionariado están obligados a informar de su operaciones. Los requisitos en materia de divulgación incluyen la naturaleza de la relación en la que se dispone de control, y la naturaleza y el importe de las operaciones con partes vinculadas, consideradas como apropiadas. Dada la falta de transparencia que caracteriza a muchas operaciones, debería recaer en el beneficiario la obligación de informar al Consejo sobre la operación, quien, a su vez, debería poner la información a disposición del mercado. Esto no deberá liberar a la empresa de seguir realizando su propio seguimiento, que constituye una tarea importante del Consejo.

6. Factores de riesgo previsible.

Los usuarios de información financiera y agentes del mercado precisan de información relativa a posibles riesgos materiales que resulten razonablemente previsible, y entre los que pueden citarse: los riesgos específicos de la industria o zonas geográficas en las que la sociedad desarrolla su actividad; la dependencia de determinadas materias primas; los riesgos de los mercados financieros, incluidos los tipos de interés y el riesgo cambiario; el riesgo asociado a las operaciones sobre derivados y las que no se registran en el balance; y los riesgos asociados a responsabilidades en el ámbito medioambiental.

Los Principios no prevén la revelación de información más detallada de lo que resulte necesario para informar cumplidamente a los inversores de los riesgos materiales y previsible que amenazan a la empresa. La revelación del riesgo adquiere su mayor eficacia cuando se realiza a la medida de la respectiva industria en cuestión. La revelación de información sobre el sistema para controlar y gestionar el riesgo se considera, de forma cada vez más generalizada, como una buena práctica.

7. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.

Por lo general, se invita a las sociedades, en algunos países incluso se las obliga, a ofrecer información sobre cuestiones fundamentales relativas a los empleados y a otras parte interesadas, que puedan afectar materialmente a los resultados de la sociedad. La información revelada puede incluir las relaciones entre la dirección y los empleados, así como las relaciones con otras partes interesadas, tales como los acreedores, proveedores y las comunidades locales.

Algunos países exigen la revelación de información extensa sobre recursos humanos. Las políticas en el ámbito de los recursos humanos, tales como los programas para el desarrollo y la formación de los recursos humanos, las tasas de permanencia de los empleados y los planes de opción sobre acciones para los empleados, pueden transmitir información importante a los agentes del mercado sobre la competitividad de las empresas.

8. Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación.

Las sociedades deben informar sobre sus prácticas de gobierno corporativo y, en una serie de países, la revelación de ésta información ya es obligatoria como parte de la actividad regular de presentación de informes. En varios países, las sociedades están obligados a aplicar principios de gobierno corporativo establecidos o respaldados por la autoridad en materia de cotización oficial, así como a presentar informes aplicando un planteamiento de “cumplir o explicar”. La revelación de las estructuras y políticas del gobierno de la sociedad y, en particular, el reparto del mando entre accionistas, directivos y miembros del Consejo, es importante para evaluar el gobierno de una sociedad.

En aras de la transparencia los procedimientos empleados en las juntas de accionistas deberán garantizar el recuento y registro adecuado de los votos, y que el resultado de la votación se comunique a su debido tiempo.

B. La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

Se espera que se apliquen unas normas de alta calidad para aumentar significativamente la capacidad de los inversores para llevar a cabo un seguimiento de la sociedad, ofreciendo un mayor grado de fiabilidad de los informes, aumentando las posibilidades de comparación entre los mismos así como un acceso más amplio a los resultados de la sociedad. La calidad de la información depende, sustancialmente, de las normas aplicadas a la hora de reunirla y divulgarla. Los Principios respaldan el desarrollo de una normativa de alta calidad internacionalmente reconocida, que pueda servir para aumentar la transparencia y la posibilidad de comparación de los estados financieros y otros instrumentos empleados para la presentación de informes entre los países. Tales normas deberán desarrollarse a través de procesos abiertos, independientes y públicos, con la participación del sector privado y otras partes interesadas como las asociaciones profesionales y expertos independientes. Una normativa nacional de alta calidad puede obtenerse adecuándola a una de las normativas contables reconocidas a escala internacional. En muchos países, las sociedades con cotización oficial están obligadas a aplicar esta normativa.

C. Un auditor independiente, competente y cualificado, deberá llevar a cabo una auditoría anual, con el fin de ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos sus aspectos materiales.

Además de certificar que los estados financieros reflejan fielmente la situación financiera de una sociedad, el informe financiero deberá incluir también un juicio de valor acerca de la forma de elaboración y presentación de los citados estados financieros. Dicho juicio contribuirá a mejorar los métodos de control de la sociedad.

Muchos países han introducido medidas para aumentar la independencia de los auditores y para reforzar su responsabilidad frente a los accionistas. Algunos países están reforzando la supervisión de las auditorías a través de una entidad independiente. De hecho, los *Principios de Supervisión de los Auditores* publicados por IOSCO, en 2002, establecen que la supervisión eficaz de los auditores incluye, por lo general, mecanismos “... que establezcan que un organismo, que actúe en interés público, supervise la calidad y aplicación, y las normas éticas aplicadas en la jurisdicción, así como métodos de control de la calidad de las auditorías; y “... que exija a los auditores que se sometan a la disciplina de un organismo supervisor de auditores independiente del sector profesional de la auditoría, o, en los casos en los que un órgano profesional actúe como un organismo supervisor, éste sea objeto de supervisión, a su vez, por parte de un organismo independiente”. Por ello, resulta apropiado que tal organismo actúe por interés

público y tenga un personal adecuado y unas reglas de responsabilidades y facultades, así como una financiación adecuada que no esté bajo el control de la profesión de auditores, de modo que puedan desempeñar sus responsabilidades.

Es cada vez más frecuente que los auditores externos sean recomendados por un comité de auditoría independiente del Consejo o por un organismo equivalente y que sean nombrados por dicho comité o directamente por los accionistas.

Por su parte, los *“Principios de Independencia de los Auditores y el papel de Gobierno Corporativo en control de la independencia de un Auditor de IOSCO* establecen que “las normativas en materia de independencia de los auditores deberán establecer un marco de principios, respaldados por una combinación de prohibiciones, restricciones, otras medidas y procedimientos, y divulgación de información, que tenga en cuenta, al menos, los siguientes factores que suponen una amenaza para la independencia: los intereses propios, el autocontrol, la defensa de determinados intereses, las relaciones familiares y la intimidación”.

El comité de auditoría u organismo equivalente a menudo se encarga de la supervisión de las actividades auditoras internas, y deberá encomendársele la supervisión de la relación con el auditor externo en su conjunto, incluida la naturaleza de los servicios no relacionados con la auditoría prestados por el auditor a la sociedad. La prestación por parte del auditor externo de servicios no relacionados con la auditoría, puede perjudicar gravemente su independencia y puede llevarle a realizar una auditoría de su propio trabajo. Para hacer frente a los incentivos desvirtuados que pudieran surgir, algunos países reclaman ahora la revelación de la información relativa a los pagos a auditores externos por servicios no relacionados con la auditoría. Algunos ejemplos de otras disposiciones destinadas a fortalecer la independencia de los auditores son, entre otros, la prohibición total de los servicios no relacionados con la auditoría que los auditores pueden prestar a los clientes que le han contratado a tal efecto, o la severa limitación de la naturaleza de los mismos, la rotación obligatoria de los auditores (tanto si se trata de los socios o, como en algunos casos, de la propia sociedad auditora), la prohibición de contratar de nuevo a un antiguo auditor hasta que no haya transcurrido un determinado período de tiempo y la prohibición de que los auditores o sus subordinados puedan tener un interés financiero o desempeñar un cargo directivo en las sociedades en las que llevan a cabo su auditoría. Algunos países abordan la reglamentación de una forma más directa y limitan el porcentaje de los ingresos que un auditor puede percibir de un mismo cliente por servicios no relacionados con la auditoría, o limitan el porcentaje total de los ingresos del auditor que pueden provenir de un mismo cliente.

Una cuestión que ha surgido en algunas jurisdicciones afecta a la necesidad apremiante de garantizar la competencia de los profesionales de la auditoría. En muchos casos existe un proceso de registro mediante el cual cada uno de ellos demuestra su cualificación. No obstante dicha cualificación deberá complementarse con una formación continuada y con el control de la experiencia laboral adquirida con el fin de garantizar un nivel adecuado de competencia profesional.

D. Los auditores externos deberán responder ante los accionistas, y asumen frente a la sociedad el compromiso de aplicar la diligencia profesional debida durante la realización de la auditoría.

La práctica de que los auditores externos sean recomendados por un comité auditor independiente del Consejo u organismo equivalente, y de que los auditores externos sean designados directamente por el citado comité/organismo o por la junta de accionistas, puede considerarse como una buena práctica, ya que establece claramente que el auditor externo deberá responder ante los accionistas. También destaca el hecho de que el auditor externo contrae la obligación de prestar la diligencia profesional debida ante la

sociedad, y no ante cualquier otro profesional o grupo de directivos de empresa con los que pudiera interactuar con el propósito de realizar su trabajo.

E. Los canales utilizados para divulgar la información deben garantizar un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

Los canales empleados para la divulgación de información pueden ser tan importantes como el propio contenido de la misma. A pesar de que, en muchos casos, la legislación establece la obligación de divulgar la información, el archivo y el acceso a la información pueden resultar molestos y costosos. El proceso de archivo de informes ha experimentado importantes mejoras en algunos países gracias a los sistemas electrónicos de almacenamiento y recuperación de datos. Algunos países están iniciando ahora el siguiente paso integrando las distintas fuentes de información de la sociedad, incluidos los ficheros de los accionistas. Internet y otras tecnologías de la información también ofrecen la oportunidad de mejorar la divulgación de información.

Algunos países han establecido la obligación de divulgación continuada (a menudo prescrita por ley o por las normas aplicables a la sociedades con cotización oficial), que incluye la divulgación periódica y la divulgación continuada o actual de información *ad hoc*. Por lo que se refiere a la divulgación continuada o actual, se considera una buena práctica exigir la revelación “inmediata” de información sobre acontecimientos materiales, tanto si el término “inmediato” equivale a “tan pronto como sea posible” o a un número máximo de días preestablecido. Los Principios de IOSCO para la Divulgación Continuada y la Presentación de Informes sobre Acontecimientos Materiales por parte de Entidades con Cotización Oficial establecen principios comunes para la divulgación continuada y la presentación de informes sobre acontecimientos materiales para sociedades con cotización oficial.

F. El marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares, que pudieran ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Dichos analistas, corredores, agencias de calificación y similares deberán estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento.

Además de exigir la independencia y competencia de los auditores y de facilitar la divulgación de información a su debido tiempo, algunos países han adoptado medidas para garantizar la integridad de las profesiones y actividades que sirven de conducto al análisis y al asesoramiento dentro del mercado. Tales intermediarios, cuando operan libres de conflictos y con integridad, pueden desempeñar un papel importante a la hora de proporcionar incentivos a los Consejos de las sociedades para que apliquen prácticas de buen gobierno corporativo.

No obstante, la evidencia de que los conflictos de interés surgen con frecuencia y pueden afectar a la capacidad de juicio, ha suscitado cierta preocupación. Esta situación puede producirse cuando la persona que presta el asesoramiento pretende prestar también otros servicios a la sociedad en cuestión, o cuando dicho proveedor tiene un interés material directo en la sociedad o en los competidores de la misma. La preocupación identifica una dimensión altamente relevante del proceso de divulgación y transparencia, que pone su punto de mira en los niveles de profesionalidad de los analistas de estudios de mercado de capital, agencias de calificación, bancos de inversión, etc.

La experiencia adquirida en otros ámbitos indica que la solución preferida es la de exigir la revelación completa de los conflictos de interés, y de cómo la entidad ha decidido

gestionarlos. Una importancia especial adquirirá la revelación de cómo la entidad está estructurando los incentivos a sus empleados con vistas a eliminar el posible conflicto de interés. La revelación de esta información permite a los inversores evaluar los riesgos asociados y el posible carácter del asesoramiento y de información. IOSCO ha desarrollado una serie de declaraciones de principios relativos a analistas y agencias de calificación (*IOSCO Statement of Principles for Addressing Sell-side Securities Analyst Conflicts of Interest; IOSCO Statement of Principles Regarding the Activities of Credit Rating Agencies*).

VI. Las Responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

Las estructuras y procedimientos del Consejo varían tanto de un país de la OCDE a otro como dentro de los mismos países. Algunos países aplican un sistema de dos niveles, asignando la función supervisora y la función de gestión a dos órganos diferentes. Por lo general, estos sistemas disponen de un “Consejo de Supervisión”, compuesto por miembros no-ejecutivos y de un “Consejo de Administración” compuesto exclusivamente por ejecutivos. Otros países disponen de Consejos “unitarios”, que reúnen a los miembros ejecutivos y no-ejecutivos en un mismo órgano. En algunos países también existe un órgano estatutario adicional encargado de la auditoría. Los Principios pretenden tener un carácter suficientemente general como para que puedan aplicarse a cualquier estructura del Consejo y cualesquiera que sean las funciones que desempeñan a la hora de gobernar la empresa y controlar la gestión.

Al margen de su tarea de orientación de la estrategia empresarial, el Consejo es responsable de controlar los resultados de la gestión ejecutiva y de la obtención de una rentabilidad adecuada para los accionistas, evitando simultáneamente la aparición de conflictos de interés estableciendo un equilibrio entre las exigencias concurrentes hacia la sociedad. Para que los Consejos puedan cumplir eficazmente con sus responsabilidades deben estar facultados para realizar juicios objetivos independientes. Otra responsabilidad importante del Consejo es la supervisión de los sistemas diseñados para garantizar que la sociedad cumple la legislación aplicable, incluidas las leyes tributarias, de competencia, laborales, medioambientales, de igualdad de oportunidades, sanitarias y de seguridad. En algunos países, han comprobado lo útil que resulta la articulación expresa de las responsabilidades asumidas por parte del Consejo, así como de aquellas sobre las que la Dirección deba rendir cuentas.

El Consejo no sólo deberá rendir cuentas a la sociedad y a sus accionistas, sino que también tiene el deber de actuar en interés de los mismos. Asimismo, se espera que los Consejos tengan en cuenta debidamente, y den un trato justo, a los intereses de otras partes interesadas, incluidos los de los empleados, acreedores, clientes, proveedores y comunidades locales. El cumplimiento de las normativas medioambientales y sociales adquieren una importancia destacada en este contexto.

A. Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.

En algunos países el Consejo está obligado por Ley a actuar en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los accionistas y empleados, así como el interés público. La actuación en interés de la sociedad no debe permitir un atrincheramiento por parte de la Dirección, en la búsqueda de perpetuarse en sus puestos.

Este principio establece los dos elementos fundamentales del deber fiduciario de los miembros del Consejo: el deber de diligencia y del deber de lealtad. El deber de

diligencia exige a los miembros del Consejo que actúen disponiendo siempre de toda la información necesaria, de buena fe, con la diligencia y atención debidas. En algunas jurisdicciones existe una norma de referencia que consiste en el comportamiento que mostraría una persona razonablemente prudente en circunstancias similares. En casi todas las jurisdicciones, el deber de diligencia no se extiende a los errores de juicio en los negocios, siempre y cuando los miembros del Consejo no actúen con negligencia grave y la decisión se adopte aplicando la diligencia debida, etc. El principio establece que los miembros del Consejo deben actuar disponiendo de toda la información necesaria. Desde la perspectiva de una buena práctica, esto significa que deberán sentirse satisfechos al comprobar que la información fundamental sobre la sociedad y los sistemas de cumplimiento gozan de buena salud y apuntalan la función de control del Consejo defendida en los Principios. En muchas jurisdicciones, este significado ya se considera como un elemento del deber de diligencia, mientras que en otros se requiere a través de la reglamentación en materia de valores, las normas de contabilidad, etc. El deber de lealtad tiene una importancia central, dado que apunta la aplicación eficaz de otros principios contenidos en este documento, relativos, entre otros, al trato equitativo a los accionistas, al control de las operaciones de partes vinculadas y al establecimiento de una política retributiva para directivos principales y miembros del Consejo. Otro principio fundamental para los miembros del Consejo que actúan dentro de la estructura de un grupo de sociedades es el que establece que, aunque una sociedad esté controlada por otra empresa, los miembros del Consejo han contraído su deber de lealtad con la sociedad y con la totalidad de sus accionistas, y no con la sociedad que controla el grupo.

B. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.

En el cumplimiento de sus funciones, el Consejo no debe contemplarse ni actuar, como una asamblea de representantes individuales de distintos grupos de accionistas. Aunque determinados miembros del Consejo sean, en efecto, nombrados o elegidos por determinados accionistas (y, en ocasiones, discutidos por otros), el trabajo del Consejo se caracteriza por la obligación de los miembros del Consejo de cumplir sus funciones, en el momento de asumir sus responsabilidades, de forma homogénea con respecto a todos los accionistas. Resulta especialmente importante que este principio se cumpla en el caso de los accionistas con poder de control que, de hecho, tengan capacidad para seleccionar a la totalidad de los miembros del Consejo.

C. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.

El Consejo desempeña un papel clave a la hora de establecer el tono ético de la sociedad, no sólo a través de sus propias acciones, sino también en su tarea de designación y de supervisión de los directivos principales y, por consiguiente, de la gestión en su conjunto. Los intereses de la sociedad a largo plazo requieren unos niveles de ética elevados, ya que constituyen un medio para otorgarle credibilidad y hacerla digna de confianza, no sólo por lo que se refiere a sus operaciones cotidianas, sino también en relación con sus compromisos adquiridos a largo plazo. Para que los objetivos del Consejo sean claros y operativos muchas sociedades han optado por desarrollar códigos de conducta de la sociedad basados, entre otros, en normas profesionales y, ocasionalmente, en otros códigos de conducta más generales. Estos últimos pueden incluir el compromiso voluntario por parte de la sociedad (incluidas sus sociedades subsidiarias), de adecuarse a las *Directrices para Empresas Multinacionales* de la OCDE, que reflejan los cuatro principios contenidos en la *Declaración de Derechos Fundamentales en el Trabajo* de la OIT.

Los códigos aplicables a la sociedad sirven como una norma de conducta tanto para el Consejo como para los directivos principales, estableciendo el marco para realizar juicios de valor a la hora de tratar con grupos de accionistas cambiantes y, en ocasiones, en situación de conflicto. El código ético deberá establecer, como mínimo, unos límites claros en el ámbito de los intereses particulares, incluido el comercio de acciones de la sociedad. Un marco general para la conducta ética va más allá del cumplimiento de la Ley, que, no obstante, deberá constituir siempre un requisito fundamental.

D. El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones clave, que incluyen:

- 1. La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.**

Un ámbito de creciente importancia para los Consejos, y que guarda una relación estrecha con la estrategia de la empresa, es la política de riesgos. Esta política abarcará la especificación de los tipos y grados de riesgo que una sociedad está dispuesta a aceptar en su intento por cumplir sus objetivos. Constituye, por tanto, una directriz vital para los directivos encargados de gestionar riesgos para alcanzar el perfil de riesgo deseado por la sociedad.

- 2. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.**

El control del gobierno por parte del Consejo, incluye, asimismo el examen continuo de la estructura interna de la sociedad para garantizar la existencia de cadenas de responsabilidad claras en el ámbito de la gestión dentro de toda la organización. Además de exigir el control y revelación de las prácticas de gobierno corporativo con frecuencia periódica, algunos países han comenzado a recomendar, e incluso ordenar, que los Consejos realicen una autoevaluación de su rendimiento, así como evaluaciones del rendimiento de los distintos miembros del Consejo y del Director General/Presidente.

- 3. La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.**

En los sistemas de dos niveles, el Consejo Supervisor también es responsable del nombramiento del Consejo de Administración que, generalmente, está compuesto por la mayoría de los directivos principales.

- 4. El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.**

Existe un número cada vez más elevado de países en los que la elaboración y la divulgación de una declaración relativa a la política retributiva de los miembros del Consejo y directivos principales está considerada como una buena práctica. Estas declaraciones de políticas especifican la relación entre retribución y rendimiento, e incluyen normas evaluables que enfatizan los intereses de la sociedad a más largo plazo, frente a otras consideraciones a corto plazo. Las declaraciones de políticas generalmente tienden a establecer condiciones a la hora de efectuar pagos a miembros del Consejo por actividades desarrolladas al margen del mismo, como por ejemplo, la consultoría. A menudo establecen también una serie de términos, que deberán observar los miembros del Consejo y directivos principales, relativos al mantenimiento de las acciones de la sociedad y al comercio con las mismas, así como los procedimientos a seguir en el ámbito de la concesión y del reajuste de precios de las opciones. En algunos países ésta política también abarca los pagos que deberán realizarse al rescindir el contrato de un ejecutivo.

Existe un número creciente de países en los que se considera una buena práctica que la política retributiva y los contratos laborales de los miembros del Consejo y directivos principales se encomienden a un comité especial del Consejo compuesto de forma exclusiva o mayoritaria por directores independientes. También se reclama la creación de un comité retributivo del que queden excluidos los ejecutivos que formen parte de otros comités retributivos, lo que podría generar conflictos de interés.

5. Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.

Estos Principios abogan por que los accionistas desempeñen un papel activo en el nombramiento y la elección de los miembros del Consejo. El Consejo debe desempeñar un papel esencial a la hora de garantizar que tanto éste como otros aspectos relativos al proceso de nombramiento y elección sean respetados. En primer lugar, mientras que los procedimientos de nombramiento actuales pueden variar en los respectivos países, el Consejo o un comité de nombramiento tiene la responsabilidad especial de garantizar que los procedimientos establecidos sean transparentes y se respeten. En segundo lugar, el Consejo desempeña un papel clave a la hora de identificar a los posibles candidatos a miembros del Consejo, dotados de los conocimientos, la competencia y la experiencia adecuados para complementar las aptitudes con las que ya cuenta el Consejo y, de esta forma, potenciar su capacidad para añadir valor a la sociedad. En algunos países, se reclama la existencia de un proceso abierto de selección que abarque a una amplia variedad de personas.

6. El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivos, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.

El Consejo tiene la importante misión de supervisar los sistemas internos de control que cubren los informes financieros y el uso de los activos de la sociedad, y de vigilar que no se realicen operaciones abusivas de partes vinculadas. En ocasiones, estas funciones se asignan al auditor interno, quien deberá conservar un acceso directo al Consejo. En los casos en los que existan otros directivos de la sociedad responsables, tales como los del Consejo General, es importante que éstos tengan responsabilidades en materia de presentación de informes similares a los del auditor interno.

A la hora de cumplir con sus responsabilidades de supervisión del control, es importante que el Consejo fomente la denuncia de comportamientos poco éticos o contrarios a la ley sin temor a represalias. La existencia en la sociedad de un código ético deberá ayudar a este proceso, que deberá ser apuntalado por medio de la protección legal a los individuos implicados. En algunas sociedades se designa al comité de auditoría o a un comité de ética como punto de contacto para los empleados que deseen manifestar su preocupación acerca de un determinado comportamiento poco ético o ilegal que pudiera comprometer, asimismo, la integridad de los estados financieros.

7. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.

Garantizar la integridad de los sistemas esenciales de presentación de informes y de monitorización exigirá que el Consejo establezca y aplique cadenas claras de responsabilidad y rendimiento de cuentas dentro de toda la organización. El Consejo también deberá garantizar la supervisión apropiada por parte de la alta Dirección. Una forma de llevar esto a la práctica es creando un sistema de auditoría interna que informe directamente al Consejo. En algunas jurisdicciones se considera una buena práctica que los auditores internos presenten sus

informes a un comité de auditoría independiente dentro del Consejo, o un organismo equivalente, que también sea responsable de la gestión de las relaciones con el auditor externo, permitiendo así una respuesta coordinada por parte del Consejo. También deberá considerarse como una buena práctica el hecho de que éste comité u organismo equivalente comunique al Consejo las principales políticas contables que son la base de los informes financieros. No obstante, el Consejo deberá seguir siendo responsable en última instancia de garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes. Algunos países han previsto que el presidente del Consejo informe sobre el proceso interno de control.

También se aconseja a las sociedades que pongan en práctica programas y procedimientos internos para promover la adecuación a las leyes, reglamentos y normas, incluidos unos estatutos que establezcan la obligación de perseguir los sobornos de funcionarios extranjeros, a los que se hace referencia en la Convención de la OCDE para Combatir los Sobornos, así como medidas destinadas a combatir otras formas de soborno y de corrupción. No obstante, esta adecuación deberá existir con otras leyes y reglamentos, como por ejemplo los que afectan a los valores, a la competencia y a las condiciones laborales y de seguridad. Estos programas de adecuación también servirán para apuntalar el código ético de la sociedad. Para ser eficaz, la estructura de incentivos de la empresa debe estar alineada con sus normas éticas y profesionales de forma que la adhesión a estos valores se vea recompensada y el incumplimiento de la ley implique consecuencias negativas o sanciones. Los programas de adecuación también deberán extenderse, en la medida de lo posible, a las sociedades subsidiarias.

8. La supervisión del proceso de revelación de datos y de las comunicaciones.

El Consejo deberá establecer claramente las funciones y responsabilidades del Consejo y de la Dirección en materia de divulgación y comunicación. Algunas sociedades han implantado ahora la figura de un responsable de relaciones de inversión que informa directamente al Consejo.

E. El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.

Para poder cumplir con su deber de controlar el rendimiento de los directivos, prevenir la aparición de conflictos de intereses y establecer un equilibrio entre las exigencias concurrentes hacia la sociedad, resulta esencial que el Consejo esté capacitado para realizar juicios de valor objetivos. En un primer momento, esto implicará independencia y objetividad frente a la Dirección, con implicaciones importantes en relación con la composición y estructura del Consejo. La independencia del Consejo en estas circunstancias requiere, por lo general, que un número suficiente de miembros del Consejo mantenga una relación de independencia con la Dirección. En algunos países con sistemas de un Consejo de un nivel, la objetividad de éste y su independencia frente a la Dirección puede reforzarse mediante la separación de los cargos de Director General y Presidente, o, cuando estos cargos recaigan en la misma persona, mediante la designación de un director principal sin funciones ejecutivas que convoque o presida las sesiones de los otros directores. La separación de ambos cargos puede considerarse como una buena práctica, ya que puede contribuir a establecer un equilibrio adecuado de poderes, aumentar las posibilidades de rendición de cuentas y mejorar la capacidad del Consejo para adoptar decisiones con independencia frente a la Dirección.

El sistema empleado para apuntalar la objetividad del Consejo también depende de la estructura de propiedad dentro de la sociedad. Un accionista dominante tiene considerables poderes para designar a los miembros del Consejo y de la Dirección. No obstante, en este caso, el Consejo seguirá teniendo responsabilidad fiduciaria frente a la sociedad y todos sus accionistas, incluidos los minoritarios.

La variedad de las estructuras de los Consejos, patrones de propiedad y prácticas en los diferentes países requerirá, por tanto, diferentes planteamientos a la hora de abordar la cuestión de la objetividad del Consejo. En muchos casos la objetividad requiere que un

número suficiente de miembros del Consejo no sean empleados de la sociedad ni de ninguna de sus filiales, y que carezcan de vínculos familiares o de otro tipo. Esto no impide que los accionistas puedan convertirse en miembros del Consejo. En otros casos deberá recalcar la independencia frente a accionistas u otros órganos con poder de control, particularmente si los derechos *ex ante* de los accionistas minoritarios están debilitados, y las oportunidades de obtener reparación son limitadas. Esto ha llevado en algunas jurisdicciones a que tanto los códigos como las leyes exijan que algunos miembros del Consejo mantengan una total independencia frente a los accionistas dominantes, independencia que se extiende a su incapacitación para actuar como representante de los mismos o para mantener vínculos comerciales estrechos con ellos. En otros casos, partes tales como los acreedores particulares, pueden ejercer también una influencia significativa. En los casos en los que una parte se encuentre en una posición especial para influir en la sociedad, deberán realizarse comprobaciones rigurosas para garantizar la capacidad de juicio objetivo del Consejo.

A la hora de definir a los miembros independientes del Consejo, algunos principios nacionales de gobierno corporativo han especificado unos supuestos detallados de ausencia de independencia que a menudo se reflejan en los requisitos de admisión a la cotización. Aunque establecen condiciones necesarias, estos criterios “negativos” que establecen los casos en los que una determinada persona *no tiene* la consideración de independiente puede complementarse con ejemplos “positivos” de cualidades que aumentarán las probabilidades de una independencia efectiva.

Los miembros independientes del Consejo pueden contribuir significativamente al proceso decisorio del Consejo. Pueden aportar un punto de vista objetivo a la evaluación del rendimiento del Consejo y de la Dirección. Asimismo pueden desempeñar un importante papel en ámbitos en los que los intereses de la Dirección, de la sociedad y de sus accionistas puedan ir en direcciones opuestas, como en el caso de la retribución a directivos, la planificación de la sucesión, los cambios en el control de la sociedad, los mecanismos de defensa frente a adquisiciones, las adquisiciones de gran volumen y la función de auditoría. Para que puedan desempeñar este importante papel, convendría que los Consejos declararan a quién consideran independiente y el criterio aplicado a la hora de emitir su juicio.

- 1. Los Consejos deberán considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del Consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses. Entre las citadas responsabilidades clave figuran, por ejemplo, la de garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes financieros y no financieros, el examen de las operaciones de partes vinculadas, el nombramiento de los miembros del Consejo y directivos principales, y la retribución a dichos miembros.**

Aunque la responsabilidad en materia de presentación de informes financieros, retribución y nombramientos recaiga a menudo en el Consejo entendido en su conjunto, determinados miembros independientes, no ejecutivos del Consejo, pueden proporcionar garantías adicionales a los agentes del mercado en relación con la defensa de sus intereses. El Consejo también puede considerar la posibilidad de crear comités específicos para examinar cuestiones que impliquen un conflicto potencial de intereses. Estos comités deberán estar compuestos por un número mínimo de miembros no ejecutivos o exclusivamente por este tipo de miembros. En algunos países los accionistas son directamente responsables del nombramiento y la elección de los directivos sin poder ejecutivo para que desempeñen funciones concretas.

- 2. En caso de que se creen comisiones dentro del Consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deberán quedar**

claramente definidos y ser revelados por parte del Consejo.

Aunque el recurso a los comités puede mejorar el trabajo del Consejo, también puede plantear dudas en relación con la responsabilidad colectiva del Consejo de determinados miembros del mismo. Por tanto, para evaluar los méritos de los comités del Consejo es importante transmitir al mercado una imagen completa y clara de su propósito, sus deberes y su composición. Esta información adquiere una importancia particular en un número de jurisdicciones cada vez mayor, en las que los Consejos crean comités de auditoría independientes facultados para supervisar la relación con el auditor externo y para actuar de forma independiente en muchos casos. Otros comités de este tipo son aquellos a los que se les encomienda los nombramientos y las retribuciones. La responsabilidad del resto del Consejo y del Consejo en su conjunto deberá delimitarse de forma clara. La obligación de revelar información no deberá extenderse a aquellos comités a los que se les hayan encomendado cuestiones relativas a, por ejemplo, las operaciones comerciales de carácter confidencial.

3. Los miembros del Consejo deberán tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades.

La pertenencia a demasiados Consejos puede interferir en el rendimiento de los miembros del Consejo. Las sociedades deberán estudiar si la pertenencia a varios Consejos es compatible con un rendimiento eficaz del Consejo y facilitar esta información a los accionistas. Algunos países han limitado el número de Consejos a los que una misma persona puede pertenecer. Las limitaciones concretas pueden tener una importancia secundaria frente al hecho de garantizar que los miembros del Consejo sean considerados como legítimos por parte de los accionistas y gocen de la confianza de éstos. La legitimación también se facilitaría mediante la publicación de los registros de asistencia de los distintos miembros del Consejo (es decir, de si se han ausentado de un número significativo de reuniones) y de cualquier otro trabajo llevado a cabo por cuenta del Consejo, junto con la remuneración asociada.

Para mejorar las prácticas del Consejo y el rendimiento de sus miembros, cada vez más jurisdicciones invitan a las sociedades a implantar programas de formación y de autoevaluación voluntaria para los miembros del Consejo, que se ajusten a las necesidades particulares de la respectiva sociedad. Esta medida podría implicar que los miembros del Consejo adquieran las aptitudes apropiadas hasta su nombramiento y que, a partir de ese momento, permanezcan al tanto de los nuevos reglamentos y leyes, y de riesgos comerciales cambiantes a través de la formación interna y de cursos externos.

F. Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.

Los miembros del Consejo necesitan disponer de la información relevante a su debido tiempo, para que les ayude a la hora de adoptar decisiones. Por lo general, los miembros del Consejo sin poder ejecutivo tienen el mismo acceso a la información que los directivos principales dentro de una sociedad. La contribución de los miembros del Consejo sin poder ejecutivo a la sociedad puede mejorarse proporcionándoles acceso a determinados directivos principales dentro de la sociedad, tales como el secretario de la sociedad y el auditor interno, y la posibilidad de recurrir al asesoramiento externo independiente a expensas de la sociedad. Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deben asegurarse de que obtienen la información precisa, relevante y a su debido tiempo.

© 2005 Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española autorización de la OCDE. París.

La calidad de la traducción española y su coherencia con el texto original es de la responsabilidad del Ministerio de Economía y Hacienda

Originally published by the OECD in English and in French under the titles:

English title: OECD Principles of Corporate Governance – 2004 Edition

French title: Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE – Édition

© 2004 OECD

All rights reserved

© 2005 Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española

con la autorización de la OCDE, París.

La calidad de la traducción española y su coherencia con el texto original es

Edita:

© Ministerio de Economía y Hacienda Secretaría

General Técnica

Subdirección General de Información, Documentación y Publicaciones Centro de Publicaciones

Distribución:

Plaza del Campillo del Mundo Nuevo, 3 Teléf.: 91 506

37 63 / Fax: 91 527 39 51

Venta :

C/ Alcalá, 9

Teléf.: 91 595 58 08

NIPO: 601-05-121-8

ISBN: 84-85482-72-7

Depósito Legal: M. 37.520-2005 Imprime: Lerko Print, S.A.