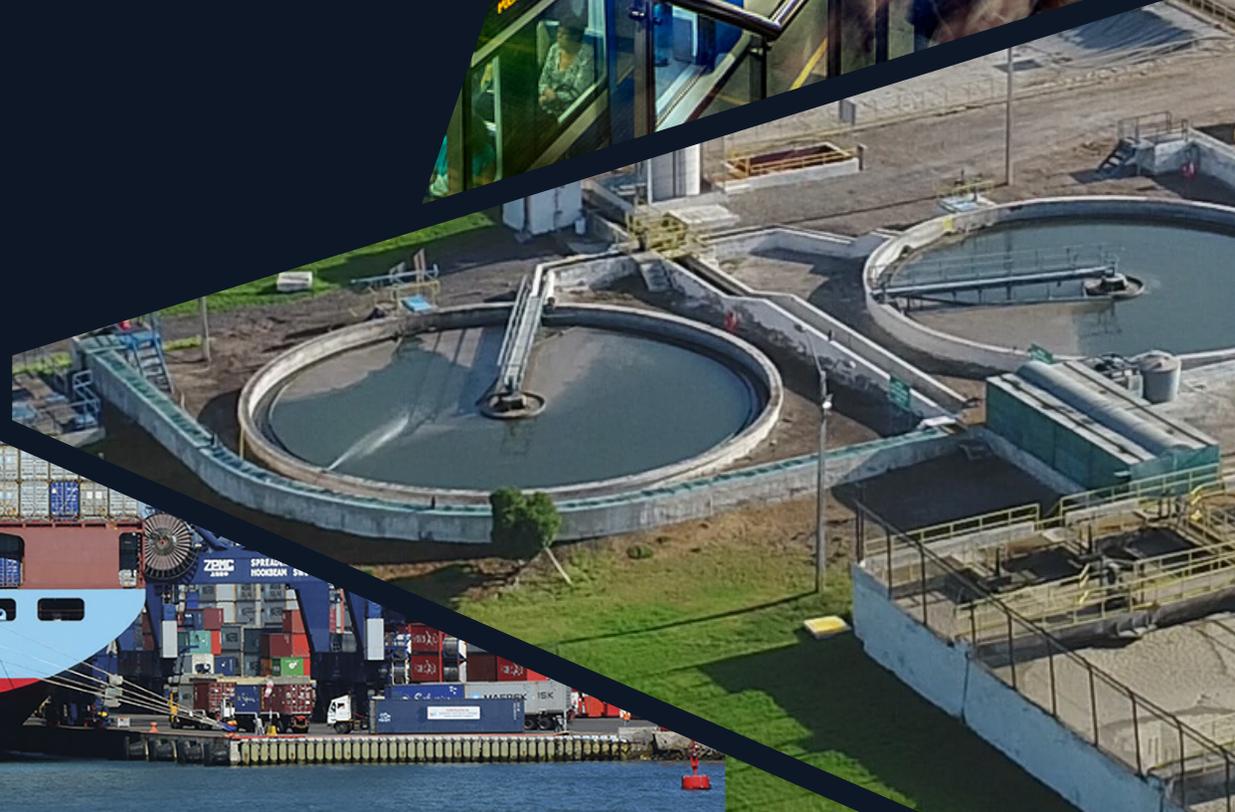
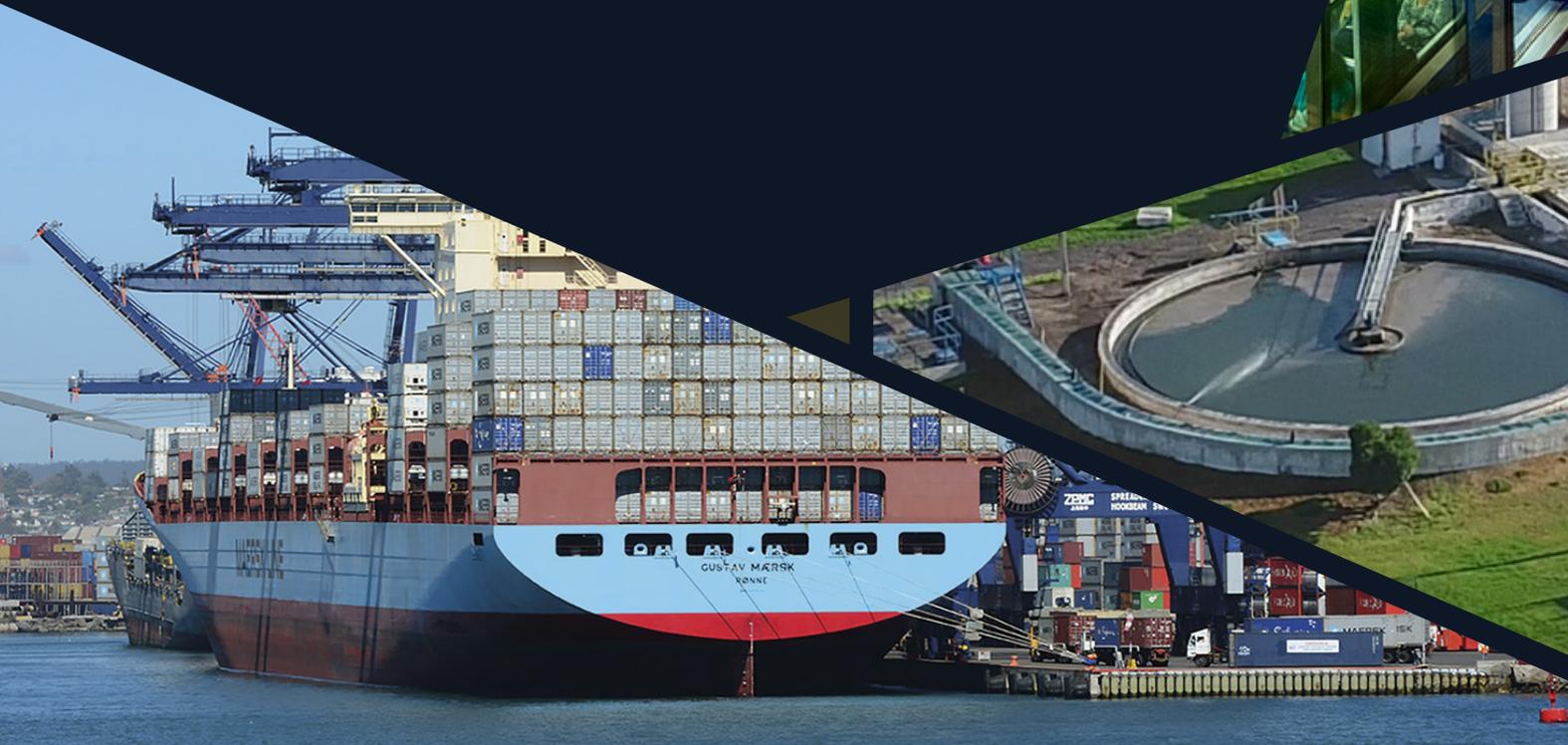


# CÓDIGO SEP



# ÍNDICE

<b>I. Introducción al Código SEP .....</b>	<b>5</b>
SISTEMA DE EMPRESAS – SEP.....	6
<b>II. Principios de Gobierno Corporativo.....</b>	<b>9</b>
<b>III. Normas sobre planes estratégicos, presupuestos e inversiones.....</b>	<b>12</b>
1. Normas sobre planes estratégicos.....	13
2. Normas sobre proyectos de presupuesto.....	13
3. Normas sobre políticas de inversión .....	15
4. Normas sobre inversiones financieras y custodia de instrumentos de inversión .....	17
<b>IV. Obligaciones de información al SEP .....</b>	<b>18</b>
1. Información de gestión.....	19
2. Información sobre selección de auditorías externas .....	28
3. Información sobre negociaciones colectivas .....	28
4. Carta del presidente del Directorio al SEP .....	31
<b>V. Capítulos.....</b>	<b>32</b>
<b>1. Directorio y Presidente del Directorio .....</b>	<b>33</b>
I. Función del Directorio.....	34
II. Presidente del Directorio .....	35
III. Secretario de actas o de Directorio.....	36
IV. Representante de los trabajadores en los directorios .....	38
V. Designación y evaluación del gerente general.....	39
VI. Política de recursos humanos y política de compensaciones .....	39
VII. Sucesión de gerentes y ejecutivos principales.....	39
VIII. Conocimiento .....	40
IX. Comité de auditoría y control interno .....	40
X. Auditoría interna.....	41
XI. Sostenibilidad corporativa .....	42
XII. Dietas del Directorio.....	42
XIII. Comités de Directorio.....	43
XIV. Independencia de los asesores.....	44
XVI. Ley N° 20.393 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas y compliance.....	44
XVII. Transición entre directorios.....	45
XVIII. Viáticos para directores .....	47
ANEXO I .....	49
<b>2. Deberes del Director y Empresas SEP .....</b>	<b>51</b>
I. Introducción.....	52
II. Consideraciones clave.....	52
<b>3. Conflictos de interés.....</b>	<b>57</b>
I. Definición .....	58
II. Tipos de conflictos de interés y sus riesgos en la empresa .....	62
III. Formas de resolver los conflictos de interés.....	64
<b>4. Comité de Auditoría .....</b>	<b>70</b>
I. Aspectos generales.....	71
II. Orgánica del Comité de Auditoría .....	72
ANEXO I .....	74
ANEXO II.....	77
ANEXO III .....	78
<b>5. Auditoría Externa .....</b>	<b>83</b>
ANEXO I .....	87
ANEXO II.....	89
ANEXO III .....	91
<b>6. Auditoría Interna.....</b>	<b>92</b>
ANEXO I .....	97
<b>7. Gestión Integral de Riesgos (GIR).....</b>	<b>102</b>
I. Introducción .....	103
II. Consideraciones clave.....	103
III. Elementos básicos.....	104

# ÍNDICE



ANEXO I.....	108
ANEXO II.....	112
ANEXO III.....	114
ANEXO IV.....	115
ANEXO V.....	116
ANEXO VI.....	117
ANEXO VII.....	118
ANEXO VIII.....	120
<b>8. Gestión de riesgos de fraude e incumplimientos normativos.....</b>	<b>127</b>
I. Introducción.....	128
II. Consideraciones clave.....	128
III. Elementos básicos.....	129
IV. Mitigación y control de los riesgos identificados.....	130
ANEXO I.....	133
ANEXO II.....	137
<b>9. Seguridad de la información y ciberseguridad.....</b>	<b>138</b>
I. Introducción.....	139
II. Consideraciones clave.....	139
III. Elementos básicos.....	141
IV. Ciberseguridad.....	145
ANEXO I.....	149
ANEXO II.....	150
ANEXO III.....	153
<b>10. Políticas contables prudenciales.....</b>	<b>156</b>
I. Introducción.....	157
II. Consideraciones clave.....	157
III. Elementos básicos.....	158
IV. Directrices generales de gasto.....	160
<b>11. Código de conducta.....</b>	<b>163</b>
I. Introducción.....	164
II. Consideraciones clave.....	164
III. Elementos básicos.....	165

<b>12. Responsabilidad social y generación de valor compartido.....</b>	<b>168</b>
I. Introducción.....	169
II. Consideraciones clave.....	170
III. Etapas básicas para la creación de valor compartido.....	171
ANEXO I.....	174
ANEXO II.....	175
ANEXO III.....	176
ANEXO IV.....	181
ANEXO V.....	182
ANEXO VI.....	183
ANEXO VII.....	184
ANEXO VIII.....	186
ANEXO IX.....	188
ANEXO X.....	190
<b>13. Gestión de personas y relaciones laborales.....</b>	<b>192</b>
I. Introducción.....	193
II. Gestión de personas.....	193
III. Relaciones laborales.....	206
IV. Gestionar las relaciones laborales.....	207
V. Herramientas sugeridas.....	209
ANEXO I.....	210
ANEXO II.....	212
ANEXO III.....	214
<b>14. Transparencia.....</b>	<b>215</b>
I. Introducción.....	216
II. Consideraciones clave.....	217
III. Obligaciones en materia de transparencia activa impuestas por la Ley N° 20.285.....	218
IV. Declaraciones de intereses y de patrimonio.....	221
V. Obligaciones en materia de envío de información a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF).....	222
VI. Otras recomendaciones en materia de transparencia y divulgación de información para empresas estatales.....	222

# ÍNDICE

<b>15. Compras y adquisiciones.....</b>	<b>227</b>
I. Aspectos generales.....	228
II. Obligatoriedad de la licitación pública.....	228
III. Principios, criterios y orientaciones de los procesos de compra.....	228
IV. Prohibiciones para contratar con ciertas personas .....	230
V. Normas especiales en materia de viajes, pasajes, acompañantes, viajes con cargo a la empresa, etcétera .....	230
VI. Políticas para la adquisición y renovación de vehículos para la operación de las empresas .....	231
<b>16. Entidades fiscalizadoras .....</b>	<b>232</b>
I. Introducción.....	233
II. Recomendaciones.....	233
III. Entidades.....	234
<b>17. Gestión de crisis .....</b>	<b>238</b>
I. Introducción.....	239
II. Objetivos específicos .....	239
III. Crisis: Definiciones y alcances .....	239
V. Comunicación de hechos de importancia, gravedad o trascendencia.....	245
VI. Indicadores de desempeño.....	247
ANEXO I.....	248
ANEXO II.....	249
ANEXO III .....	251
ANEXO IV.....	252



# Introducción al Código SEP

Con el objetivo de generar una gestión más eficiente y transparente de las empresas del sector estatal bajo su injerencia, en adelante Empresas SEP, el Sistema de Empresas – SEP ha reunido en este código un conjunto de principios éticos y de buenas prácticas de gobierno corporativo, así como de normativas y políticas de gestión emanadas del SEP y de otras entidades, de modo de establecer en un cuerpo sistematizado y armónico, las conductas esperables de quienes tienen las tareas de responsabilidad en la conducción y gestión de dichas organizaciones.

Este documento establece estándares y exigencias superiores a las señaladas en las leyes aplicables a las empresas a las que está dirigido.

El Código SEP se orienta a generar una cultura transversal, distintiva y sobresaliente en la gobernanza de las empresas bajo tuición del SEP, tal como establece la misión del sistema desde su creación, en el sentido de emitir recomendaciones y políticas de gestión de aplicación general y homogénea para las compañías, apoyando un liderazgo ético desde el Directorio hacia toda la organización, con sentido de probidad y transparencia, de responsabilidad empresarial, con una gestión eficiente y eficaz de las organizaciones bajo su control de gestión.

Este código se dicta en ejercicio de las facultades legales y reglamentarias del SEP, en especial de sus atribuciones para ejercer el control de gestión de las empresas, así como del pleno ejercicio de las acciones y derechos que como accionista, socio o propietario tienen el Estado de Chile, sus instituciones o empresas, en las sociedades en que aquellos tienen participación y en las empresas públicas creadas por ley, cuyo control de gestión se le ha encargado al SEP.

## SISTEMA DE EMPRESAS – SEP

El Estado de Chile ha delegado en el SEP las funciones y decisiones que le competen como dueño en diversas empresas, lo que permite a éste actuar sobre el conjunto de sus compañías, establecer políticas de gestión homogéneas aplicables a las mismas y entregarles lineamientos y orientaciones comunes.

### 1. Misión

Representar los Intereses del Estado de Chile – en su calidad de dueño – en las empresas en que éste es directa o indirectamente socio, accionista o propietario, designando a los miembros de su directorio y evaluando la gestión estratégica de dichas empresas, a fin de maximizar el beneficio para la sociedad mediante una asignación de recursos eficiente.

### 2. Visión

Ser el representante del Estado para la administración de las empresas públicas, reconocido como promotor y gestor de la creación de valor, la gestión eficiente y la transparencia.

### 3. Funciones y atribuciones

Para el desempeño de su misión, el SEP realiza las siguientes tareas principales:



## a. Designación de directores

El SEP designa a los directores y, en algunos casos, a los presidentes y vicepresidentes de las Empresas SEP, según corresponda conforme a las normas aplicables a cada tipo de compañía. También puede removerlos en la forma y condiciones que establece la Ley de Sociedades Anónimas, la Ley Orgánica de la Empresa Pública respectiva y/o las resoluciones delegatorias que ha efectuado el Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), o la autoridad pública respectiva, según el caso.

## b. Ejercicio de los derechos de socio o accionista

El SEP ejerce plenamente los derechos de socio o accionista que le corresponden a la CORFO en las diversas sociedades en que ésta participa y cuya administración se le ha encargado, con la única limitación de que no puede disponer su enajenación. Ello incluye la aprobación de balances, estados financieros e informes de auditores externos y, en general, el conjunto de funciones, tareas y atribuciones que tienen las Juntas de Accionistas en las sociedades anónimas.

## c. Control de gestión

Respecto de cada una de las empresas bajo su injerencia, el SEP realiza las funciones expresas de control de gestión institucional en los capítulos siguientes de este código.

## d. Convenios de programación

En conformidad con lo establecido por la ley N° 19.847, del 19 de diciembre de 2002, que autoriza al Presidente de la República a otorgar la garantía del Estado a deudas de empresas del sector estatal, el SEP celebra y controla el cumplimiento de los convenios de programación con empresas del Estado objeto de dichas garantías, en los que se especifican los objetivos y los resultados esperados de su operación y programa de inversiones.

El SEP debe entregar al Presidente de la República y al Congreso Nacional, en el mes de mayo de cada año, una evaluación específica del grado de cumplimiento de dichos convenios.

## e. Administración y preparación de venta de acciones o derechos de la CORFO

Aplica en caso de que el Consejo de CORFO decida vender bienes y su vicepresidente ejecutivo, excepcionalmente, encomiende dicha función al SEP.

## f. Rendición de sus resultados

El SEP presenta al Presidente de la República y a los presidentes del Senado y de la Cámara de Diputados, una memoria anual acerca de los resultados de las Empresas SEP, en la que se da cuenta del desempeño económico y financiero de todas las compañías bajo su supervisión.



## 4. Empresas SEP

Las siguientes son las compañías del sector estatal, filiales de CORFO, y empresas públicas que están bajo el control de gestión del SEP, según la normativa actualmente vigente:

- Empresa Portuaria Arica
- Empresa Portuaria Iquique
- Empresa Portuaria Antofagasta
- Empresa Portuaria Coquimbo
- Empresa Portuaria Valparaíso
- Empresa Portuaria San Antonio
- Empresa Portuaria Talcahuano - San Vicente
- Empresa Portuaria Puerto Montt
- Empresa Portuaria Chacabuco
- Empresa Portuaria Austral
- Empresa de Transportes de Pasajeros S.A. - Metro S.A.
- Empresa de los Ferrocarriles del Estado – EFE
- Casa de Moneda de Chile S.A.
- Empresa de Correos de Chile
- Comercializadora de Trigo S.A. – Cotrisa

- Empresa Concesionaria de Servicios Sanitarios S.A. – Econssa Chile S.A. y su filial Empresa de Servicios Sanitarios Lago Peñuelas S.A.
- Polla Chilena de Beneficencia S.A. - Polla S.A.
- Sociedad Agrícola Sacor SpA.
- Sociedad Agrícola y Servicios Isla de Pascua SpA. - Sasipa SpA.
- Zona Franca de Iquique S.A. - Zofri S.A.
- Empresa Nacional de Minería - ENAMI (\*)

Adicionalmente, el SEP administra las participaciones accionarias en las siguientes empresas, a las cuales este código no se aplica:

- Aguas Andinas S.A.
- Esva S.A.
- Empresa de Servicios Sanitarios del Biobío S.A. - Essbio S.A.
- Empresa de Servicios Sanitarios de Los Lagos S.A. - Essal S.A.
- Fondo de Infraestructura S.A. - FOINSA
- ENAP Refinerías S.A. - ERSA

(\*) Respecto de la empresa Enami, el SEP presta las funciones explicitadas en el Decreto N°1.422 de 10 de agosto de 2021 del Ministerio de Hacienda.





# Principios de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo o societario es el conjunto de instancias y prácticas institucionales en el proceso de toma de decisiones de la empresa que contribuyen a la creación sustentable de valor en un marco de transparencia, ética y responsabilidad empresarial, alineando intereses y promoviendo el respeto a los derechos de todos los accionistas y grupos de interés que participan directa o indirectamente en la compañía.

1. **Uso eficiente de los recursos:** Las Empresas SEP deben velar porque su actividad empresarial se desarrolle de manera eficiente y eficaz, orientada principalmente a la creación sustentable de valor y a maximizar los excedentes y la rentabilidad de los activos bajo su administración. Lo anterior deberá hacerse ajustándose a la normativa legal que las rige, a los fines de interés público, al presente código, sus guías de buenas prácticas en gobierno corporativo y funciones sociales que las justifican y a los principios esenciales que orientan la función pública.

Las Empresas SEP deben asignar eficientemente los recursos que les corresponde administrar. El marco regulatorio y los objetivos que guían la acción general de las compañías del sector estatal deben ser consistentes con el adecuado funcionamiento del mercado, protegiendo la competencia, evitando las distorsiones y contribuyendo al bien social en su ámbito de influencia.

2. **Separación de los roles del Estado como empresario y como regulador:** La acción del Estado ejerciendo su rol de propietario y empresario debe estar claramente separada de su acción como regulador y supervisor de los mercados, para evitar distorsiones a la competencia.

Las Empresas SEP deben estar sujetas a los mismos estándares y criterios de fiscalización por parte de las autoridades regulatorias y supervisoras que aquellos aplicados a las empresas privadas.

3. **Condiciones competitivas de acceso a financiamiento:** Las Empresas SEP deben enfrentar condiciones competitivas de acceso al financiamiento. Sus relaciones financieras con otras entidades deben basarse en términos estrictamente comerciales, aclarando a sus acreedores que éstos deben distinguir entre el Estado y sus empresas.
4. **El tratamiento equitativo a los accionistas:**
  - i. Respeto a los accionistas minoritarios: Cuando en las Empresas SEP participan socios o accionistas privados o minoritarios, los directores y gerentes deben reconocer los derechos de todos los propietarios y asegurar su trato igualitario e igual acceso a la información corporativa, observando un alto grado de transparencia hacia todos los propietarios o accionistas.
  - ii. De las Juntas de Accionistas: Se debe facilitar la concurrencia de los accionistas minoritarios a las Juntas de Accionistas y permitirles la participación que les corresponda en las decisiones fundamentales de la empresa.
5. **Transparencia e información:** Las Empresas SEP pertenecen a todos los chilenos, por lo que deben mantener un alto grado de transparencia, haciendo pública, de manera inmediata y por medios de fácil acceso, toda aquella información que, sin tener el carácter de reservada, sea relevante para los ciudadanos y sus representantes.





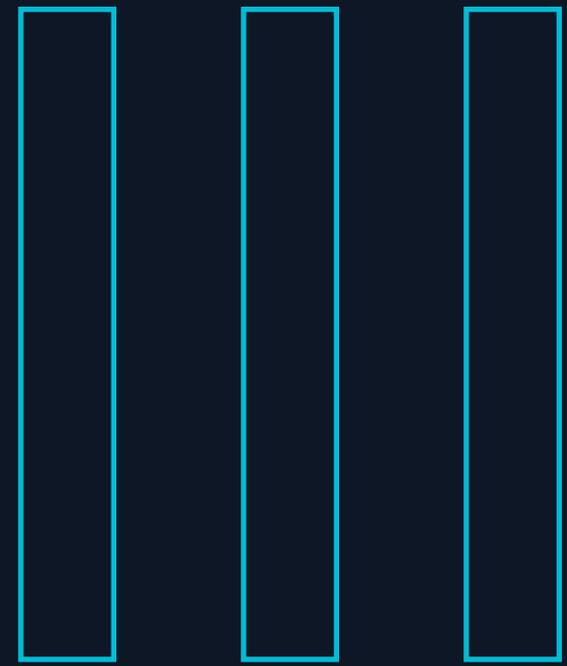
Las Empresas SEP deben aplicar los más altos estándares de calidad, periodicidad y difusión de la información relativa a la compañía y éstas deben establecer procedimientos, instancias y responsabilidades para el manejo de los flujos de información internos hacia las autoridades, el público, la comunidad y el mercado, que complementen los exigidos por la legislación vigente.

6. **Responsabilidad del Directorio:** El Directorio es responsable de la orientación estratégica de la empresa, del control efectivo de la dirección ejecutiva y es responsable frente a la empresa y sus accionistas.

Deberá asegurarse de contar siempre con la información más completa, actuando de buena fe, con los más altos estándares de buenas prácticas y en el más alto interés de la sociedad y accionistas.

El Directorio deberá aplicar altos niveles de ética y deberá tener siempre en cuenta las partes interesadas.





Normas sobre planes  
estratégicos, presupuestos  
e inversiones

## 1. Normas sobre planes estratégicos

Todas las Empresas SEP deben contar con un plan estratégico como instrumento de alta administración, incluyendo planes anuales de inversiones y presupuesto que permitan aumentar el valor de las compañías y los beneficios que éstas reportan al Estado.

Los planes estratégicos que elaboren las empresas y que sancionen los Directorios de las mismas, deberán ser presentados al Consejo SEP para su aprobación y/u observaciones, con el objetivo de mantener un lineamiento respecto a la política general que el Estado y el Gobierno han definido para las compañías del sector estatal.

Los planes deberán poseer, a lo menos, los siguientes contenidos:

- Definiciones básicas como misión, visión y valores.
- Análisis de sus distintas áreas de negocios, diagnósticos y proyecciones.
- Objetivos estratégicos (idealmente separados por dimensión financiera, comercial, operacional u otra).
- Principales inversiones e iniciativas de gestión para los próximos años y su relación con los objetivos estratégicos antes señalados.
- Política de financiamiento y dividendos.

Asociado a sus planes estratégicos, cada empresa debe contar con un sistema de control de gestión que permita a la Dirección de la

compañía acceder a información en tiempo real, con el fin de poder hacer un correcto seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

### 1.1 Planes estratégicos y su actualización

Cada vez que el plan estratégico sea actualizado, se deberá enviar al SEP una copia completa de la actualización, junto a las justificaciones que den cuenta de los cambios efectuados.

## 2. Normas sobre proyectos de presupuesto

Los presupuestos de las Empresas SEP deben realizarse de acuerdo a los lineamientos generales que define anualmente la Dirección de Presupuestos (DIPRES), además de reflejar en ellos los objetivos planteados en sus planes estratégicos y los establecidos por el Sistema de Empresas para cada compañía.

Es obligación del Directorio examinar y aprobar el presupuesto anual de la empresa y sus eventuales modificaciones, verificando su coherencia con el plan estratégico, en forma previa a su envío al SEP y a la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda.

### 2.1 Reglamento del proceso presupuestario

#### Metodología de presupuestos Empresas SEP

El presupuesto anual de una compañía es un plan que refleja todas las operaciones y recursos proyectados para un período, de forma



de lograr los objetivos propuestos en función de su propio mandato y plan estratégico. El resultado es una herramienta eficaz en el control de la gestión que permite monitorear la rentabilidad y un uso eficiente de los recursos públicos asignados a las Empresas SEP. Por otra parte, las compañías están sujetas a la aprobación de su presupuesto de caja anual por parte de la Dirección de Presupuesto, lo que determina la disponibilidad real de recursos durante un año de operación.

El SEP, por su parte, como organismo técnico asesor, presta asesoría a la DIPRES para la aprobación de los presupuestos de caja de las empresas, para lo que toma en consideración no solo el flujo de caja presentado, sino que también los siguientes aspectos:

1. La rentabilidad y eficiencia del plan presentado por la empresa, lo que se refleja principalmente en el presupuesto de estado de resultados y no necesariamente en el flujo de caja.
2. La concordancia del presupuesto con el mandato estratégico de la empresa y con la realidad propia del mercado en que la compañía se desenvuelve.

Para verificar estos aspectos y dar oportuna respuesta a los requerimientos de DIPRES, en cuanto a los planes presentados por las empresas, éstas deberán enviar al SEP cada año:

1. Proyecto de presupuesto de los estados de resultados y proyectos de inversión.

2. Aprobación, por parte del Directorio de cada empresa, de los proyectos de presupuesto, tanto de estados de resultados, inversiones como flujo de caja.
3. Conciliación entre estados de resultados e inversiones y flujo de caja.
4. Plan de inversiones, que debe considerar todo lo indicado en el reglamento respectivo de inversiones de este código. En particular, las inversiones deberán mejorar la rentabilidad de la empresa, por lo que se considerarán los indicadores de Evaluación Privada de Proyectos.
5. El presupuesto de estados de resultados finalmente aprobado por DIPRES, con su respectiva mensualización. Ésta será la herramienta que utilizará el SEP para medir la gestión de la empresa durante el año y sobre el que deben calcularse las metas y/o PGA.



Los plazos, formatos, detalles de análisis o metodologías específicas pueden variar según las prioridades de cada año en particular y será oportunamente informado a las compañías mediante oficios, o según corresponda.

## 3. Normas sobre políticas de inversión

En términos generales, las iniciativas de inversión de las Empresas SEP deben fundarse y enmarcarse en el plan estratégico. Para llevar a cabo las inversiones, las compañías deben circunscribirse a la normativa específica de las normas de Administración Financiera del Estado, cumpliendo todas las disposiciones establecidas respecto a la evaluación económica y social de sus proyectos, aprobaciones por las instancias pertinentes e identificación de proyectos.

Las empresas pueden programar recursos para la ejecución de nuevos proyectos provenientes de la depreciación, venta de activos prescindibles y, en casos muy calificados, con la aprobación del Ministerio de Hacienda y opinión favorable del SEP, vía endeudamiento y/o flexibilidad de la política de reparto de dividendos o de utilidades.

### 3.1 Metodología de Inversiones

Un aspecto relevante dentro de la administración de la empresa es la definición, dirección, gestión, monitoreo y evaluación de los estudios y proyectos de inversión y de adquisición de activos relevantes, con la finalidad de mantener un adecuado uso de los recursos.

Para lograr lo anterior, las compañías deben adoptar sus decisiones de inversión con información suficiente y oportuna, así como

también ejecutar dichas inversiones acorde a las necesidades de la empresa y al presupuesto establecido para ellas, de manera oportuna y conforme al plan de inversiones previamente aprobado, con estándares de calidad en su formulación, desarrollo, puesta en marcha y un adecuado control interno. Para ello, la empresa debería desarrollar y/o tener implementado lo siguiente:

- Plan maestro de inversiones, plan de inversiones o cartera priorizada de proyectos, según sea el caso, con actualización periódica.
- Levantamiento interno de procesos relacionados con la formulación y ejecución de proyectos de inversión.
- Metodología e instructivos que consideren tanto los estándares y normativas definidas por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y del Ministerio de Hacienda, como también de los lineamientos entregados por el SEP, a través de documentos, instructivos y metodologías, dentro de las que se destacan la Metodología para la Evaluación Privada de Proyectos, Metodología para el Control y Seguimiento y Metodología para la Evaluación Ex Post de Proyectos, entregado mediante Ord. N° 204, de fecha 14 de junio de 2019.
- Monitoreo, seguimiento y control de gestión en todas las etapas que conforman el ciclo de vida de un proyecto, considerando como inicio el levantamiento de su perfil hasta su operación o cierre, si fuera el caso.





- Monitoreo, seguimiento y control de gestión relacionado con el adecuado cumplimiento de los contratos asociados a proyectos de inversión.
- Organigrama formal y de flujos de decisiones y de información de cada proyecto, personal, estructura interna y responsables.

Además, dependiendo de la cantidad y envergadura de los proyectos de inversión que ejecute la empresa, se debieran incorporar en los planes de auditoría, las actividades y revisiones tendientes a evaluar los controles que se han implementado para mantener controlados y mitigados los riesgos asociados a la ejecución de proyectos de inversión. En este sentido, es importante que el auditor evalúe procesos relacionados con licitaciones y adjudicaciones de contratos y desarrollo de éstos, tanto en el diseño, construcción, adquisición, mantención y operación.

## Formulación de proyectos de inversión

- Toda iniciativa de inversión impulsada por la empresa debiera contar con una evaluación económica privada positiva<sup>1</sup>, utilizando los lineamientos y criterios contenidos en la Metodología para la Evaluación Privada de Proyectos y la Tasa de Costo de Capital, ambos entregados por el SEP.

<sup>1</sup> Dado el sentido social de conectividad que desarrollan las empresas METRO S.A y la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, se aceptará que el resultado de las evaluaciones económicas privadas sea negativo, siempre que dichos proyectos cuenten con el patrocinio del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y del Ministerio de Hacienda.

- Salvo situaciones debidamente justificadas, los proyectos de inversión deberían considerar un ciclo de vida completo, vale decir:

### • Etapas de pre inversión:

- » **Idea:** Corresponde al planteamiento y análisis del problema. Se define la necesidad a cubrir, magnitud, criterios y beneficiarios. Incluye la definición de alternativas básicas.
- » **Perfil:** Corresponde al estudio de antecedentes para determinar la conveniencia técnico – económica de llevar a cabo la idea de proyecto.
- » **Prefactibilidad y factibilidad:** Corresponde al examen en detalle de las alternativas consideradas más convenientes.

### • Etapas de inversión:

- » **Diseño:** Comprende la ejecución de los estudios y aprobaciones sectoriales en todas las especialidades que serán necesarias para la materialización, puesta en marcha y operación del proyecto, incluyendo ingeniería básica y de detalle, especialidades, estudios y aprobaciones medioambientales, etcétera.



» **Ejecución:** Corresponde a la construcción, suministro y montaje de los distintos elementos que forman parte del proyecto. Incluye también la adquisición y compra de terrenos, si fuera el caso.

- **Etapas de operación:**

» En esta fase corresponde la generación de mejoras, bienes, productos o servicios que motivaron la ejecución del proyecto, por lo que toma especial relevancia el monitoreo y seguimiento.

## Ejecución y operación de proyectos de inversión

- El Directorio de la empresa es el encargado y responsable de gestionar y monitorear el desempeño de los proyectos de inversión durante su ejecución y operación. Para dichos efectos, las Empresas SEP debieran llevar el control, seguimiento y desviaciones de, al menos, los siguientes cuatro aspectos: alcance del proyecto, costos, plazos de ejecución y calidad.
  - Durante la ejecución de un proyecto, una etapa de proyecto sólo puede iniciarse una vez terminada y aprobada la etapa anterior.
  - Mensualmente, la empresa deberá reportar al SEP, en los formatos y plazos que se establezcan, un informe mensual de inversiones con la totalidad de proyectos que se encuentran en ejecución.
- Es requisito que, para el inicio y ejecución de una etapa de proyecto que involucre un financiamiento, el proyecto cuente con la recomendación favorable (RS) por parte del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, en la etapa que se pretende ejecutar, y cuente con los fondos identificados por parte de la Dirección del Presupuestos del Ministerio de Hacienda<sup>2</sup>.
  - Las iniciativas de inversión, en su etapa de operación, debieran seguir una fase de seguimiento y monitoreo de forma de determinar desviaciones y correcciones. Además, sin perjuicio de los informes de evaluación ex post solicitados por DIPRES, es buena práctica para los Directorios de empresas solicitar que determinados proyectos cuenten con una evaluación ex post conforme a los lineamientos descritos en la Metodología para la Evaluación Privada de Proyectos entregada por el SEP mediante Ord. N° 204, de junio de 2019, con el propósito de tomar acciones y medidas correctivas, tanto durante el período de operación del proyecto en evaluación, como en los futuros proyectos que realice la empresa.

<sup>2</sup> Se exceptúan aquellos proyectos que no se identifican a nivel de asignación, no tienen código BIP, es decir, no tienen obligación de ser ingresados al MDS, lo que queda establecido en el primer decreto de identificación de cada año a cada empresa, lo que deriva de lo indicado en el Art. 24 de la Ley N° 18.482.





# N

Obligaciones  
de información al SEP



## 4. Normas sobre inversiones financieras y custodia de instrumentos de inversión

Las Empresas SEP deben ceñirse al Oficio Circular Vigente del Ministerio de Hacienda, sobre normas de participación de las compañías del sector público en el mercado de capitales.

Resulta de toda conveniencia que la custodia de instrumentos de inversión financiera no se efectúe en dependencias de la empresa, sino en la institución financiera emisora del documento o en el Depósito Central de Valores (DCV).

### 1. Información de gestión

Las empresas deberán enviar al SEP, en las fechas que para cada caso se indica, la siguiente información:

#### 1.1 Informe de gestión mensual:

Su envío será el día 20 del mes siguiente respectivo, o a más tardar durante los tres días posteriores a la fecha del Directorio en la cual fue presentado. El documento deberá encontrarse en las mismas condiciones que se entregó al Directorio.

#### 1.2 Convenios de gestión:

- Propuesta de convenio de gestión: Envío anual, a más tardar en la misma fecha que el Ministerio de Hacienda defina anualmente el despacho del Anteproyecto de Presupuesto de la empresa.

- Cumplimiento del convenio de gestión: A más tardar el día 31 de marzo de cada año, la empresa enviará al SEP un informe con el grado de cumplimiento del convenio de gestión del año anterior.

#### 1.2.1 Reglamento de convenios

**APLICACIÓN DEL REGLAMENTO<sup>3</sup>:** Formulación, suscripción, control y evaluación

##### 1. Antecedentes y marco legal

El Comité SEP presta asesoría técnica al Ministerio de Hacienda y al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en la evaluación de la gestión y el desempeño de la administración de las empresas públicas y de aquellas sociedades en que el Estado o sus organismos tienen participación mayoritaria que se señalan en el Decreto Supremo N° 943, de 2000, para el cumplimiento de las funciones que las leyes les asignan a esos ministerios.

Bajo este marco legal y normativo, el SEP define y suscribe, con las empresas bajo su injerencia, convenios de gestión anual a través de los planes de gestión anual para las empresas portuarias, convenios de programación para las compañías con deuda con garantía del Estado de Chile y convenios de metas para las Empresas SEP no comprendidas en los dos instrumentos mencionados anteriormente.

<sup>3</sup> El reglamento se dicta en virtud de la facultad del Consejo Directivo establecida en el artículo 3° letra g) de la Resolución (A) N°381, de 2012, de CORFO, que reglamenta al Sistema de Empresas – SEP, que permite la dictación de reglamentos internos para el funcionamiento del Comité.





## 2. Objetivos

La finalidad del presente reglamento es definir y establecer los lineamientos técnicos y procedimentales para la formulación, aprobación, suscripción, modificación, seguimiento y evaluación de los convenios de gestión (CG), entre el SEP y las Empresas SEP, con el propósito de alinear los intereses de éstas con los del Estado, promoviendo los principios de eficacia, eficiencia y calidad en la gestión estratégica, operacional y económica de las Empresas SEP y de su gobierno corporativo.

## 3. Ámbito de aplicación

Dentro de este marco, el SEP establece, para cada empresa bajo su supervisión, metas anuales a través de convenios de gestión, para lo cual se cuenta con tres instrumentos, según corresponda para cada tipo de empresa:

- Planes de gestión anual (PGA): Aplicables en razón de la Ley N° 19.542 a las diez empresas portuarias estatales creadas por dicha ley.
- Convenios de programación (CP): Aplicable a aquellas compañías que soliciten o mantengan deuda con aval del Estado, según lo establece la Ley N° 19.847, y ciertas legislaciones de presupuestos del sector público de años posteriores.
- Convenios de metas (CM): Aplica para aquellas compañías no comprendidas en los instrumentos anteriores. Éstas son:

la Empresa de Correos de Chile, Zofri S.A., Polla S.A., Casa Moneda S.A., Cotrisa, Econssa Chile S.A. y Sasipa SpA.

Por lo anterior, el presente reglamento busca normar los procedimientos para la formulación, aprobación, suscripción, modificación, seguimiento y evaluación de los convenios de gestión (CG), entre el SEP y sus empresas, ya sea que éstos se materialicen por medio de los planes de gestión anual (PGA), los convenios de metas (CM) o los convenios de programación (CP).

El grado de cumplimiento de los CG darán lugar al pago de una remuneración variable que podrán recibir los directores que, en el caso de las empresas portuarias, corresponderá a lo establecido en el artículo 33 de la Ley N° 19.542, y que, para las demás empresas SEP que suscriban, ya sea convenios de programación o convenios de metas, será lo que disponga el Consejo SEP y establecido a través de las respectivas Juntas de Accionistas. Quedan excluidas de esta situación, EFE y Correos de Chile, cuya ley respectiva fija la remuneración máxima que pueden percibir los directores, no existiendo posibilidad de generar dieta variable.

Los indicadores contemplados en los sistemas de remuneración variables de cada empresa que se definan de acuerdo con lo establecido en las circulares del Ministerio de Hacienda N° 15, de fecha 14 de septiembre de 2018 y, N° 28, del 23 de julio de 2020, o aquella que las reemplace y/o las complemente, deberán ser coherentes y consecuentes con los indicadores de los planes de gestión anual, convenios de programación o convenio de metas, según corresponda.





#### 4. Definiciones

Para efectos del presente reglamento, se entenderá por:

**Meta:** Resultado que se espera alcanzar para cada indicador.  
Deberán ser:

- a. **Razonables:** Deben ser factibles de cumplir.
- b. **Desafiantes:** Deben exigir un grado de esfuerzo y compromiso para alcanzarlas.
- c. **Claros:** Deben estar definidas con precisión y objetividad.
- d. **Auditable:** Deben ser susceptibles de ser revisadas por un auditor de acuerdo con las normas contables vigentes.

#### Tipos de metas

- a. Según su impacto, pueden ser:
  - i. **Estratégicas.**
  - ii. **Económicas o financieras.**
  - iii. **Operacionales.**
  - iv. **Inversiones.**
- b. Según su naturaleza, pueden ser:

- i. **Cualitativas:** Son aquellas cuyos resultados posibles están previamente definidos y suponen el desarrollo de una actividad. En estos casos, el resultado puede ser dicotómico, “cumple” o “no cumple”, o en el caso de que la meta esté asociada a fechas, puede existir una fecha meta y una fecha piso. Un indicador cualitativo puede tener subactividades, que en sí mismas ya suponen un logro y avance.
- ii. **Cuantitativas:** Son aquellas cuyos posibles resultados tienen un abanico de posibilidades, por lo que el cumplimiento parcial supone el logro parcial del objetivo. Pueden ser crecientes o decrecientes:
  1. Creciente: Aquella en que una gestión óptima genera valores mayores para el respectivo indicador.
  2. Decreciente: Aquella en que una gestión óptima genera valores menores para el respectivo indicador.

#### 5. Formulación y aprobación de las metas

- a. Los convenios de gestión (CG) deberán proponerse por la empresa respectiva, una vez al año, y será acordado en sesión de Directorio de la compañía.

El CG se presentará al Comité Sistema de Empresas (SEP), dentro de un plazo de 15 días corridos a partir de la adopción del acuerdo de Directorio o, a más tardar, en la misma fecha que el Ministerio de Hacienda defina anualmente el envío del anteproyecto de presupuesto. De



no presentarse el CG dentro de dichos plazos, el SEP podrá proponer los indicadores y metas para las empresas que se encuentren en dicha situación.

- b. Las metas y compromisos que contemple la propuesta de CG anual elaborado por cada empresa deberán ser coherentes y consecuentes con su plan estratégico y anteproyecto de presupuesto anual respectivo.
- c. Los conceptos financieros que se utilicen en el cálculo de los indicadores económicos y financieros serán los que utiliza y norma la Comisión para el Mercado Financiero.
- d. Para la presentación de los CG, cada empresa deberá establecer un valor y la ponderación asignada para cada uno de los indicadores que proponga. La determinación de dichos valores deberá ser debidamente fundamentada.
- e. Las compañías podrán proponer asignar a cada indicador iguales o distintas ponderaciones. No obstante, el SEP podrá modificar dichos indicadores, así como sus valores y ponderaciones.
- f. La Dirección Ejecutiva del SEP revisará las propuestas y propondrá al Consejo de SEP, a través de un informe del Director Ejecutivo, los indicadores, sus valores y sus ponderaciones para cada una de las compañías.
- g. El Consejo del SEP aprobará el CG anual en un plazo de 40 días a contar de la recepción de la propuesta de la empresa

o en una fecha anterior al 1 de enero del año de vigencia, lo que suceda antes, la que se informará al presidente de cada empresa a través de carta de la Dirección Ejecutiva dentro del mismo plazo.

- h. El CG aprobado por el Consejo SEP comprenderá un período de un año contado desde su entrada en vigencia, esto es, desde el 1 de enero al 31 de diciembre del año siguiente a aquel en que corresponde hacer su presentación.

## 6. Modificaciones a los convenios de gestión

1. Podrán efectuarse modificaciones al CG en los casos siguientes:
  - a. Por haberse modificado de manera significativa la planificación estratégica y/o el presupuesto aprobado por DIPRES, de la respectiva Empresa SEP.
  - b. En el caso de producirse modificaciones sustantivas en las condiciones del mercado o industria que signifiquen cambios que afecten gravemente el cumplimiento de las metas establecidas originalmente.
  - c. En casos de fuerza mayor.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> El Art. 45 del Código Civil señala: "Se llama fuerza mayor o caso fortuito el imprevisto a que no es posible resistir, como un naufragio, un terremoto, el apresamiento de enemigos, los actos de autoridad ejercidos por un funcionario público, etc."





- d. Por otros motivos fundados que el Consejo SEP considere atendibles.
  2. La solicitud de modificación deberá fundarse en un informe técnico, ser aprobada por el Directorio de la correspondiente empresa y entregada por ésta al SEP, a más tardar el 30 de abril de cada año (o el día hábil siguiente).
  3. Las respuestas a las solicitudes de modificaciones de CG serán informadas al presidente de cada compañía a través de carta de la Dirección Ejecutiva, a más tardar el 31 de mayo del año respectivo.
- En el caso de las empresas portuarias, las modificaciones serán informadas a las empresas por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, a través de los decretos que se establecen en el Decreto Supremo que regula la formulación de los mismos.
4. Las modificaciones a los CG que se adopten se sujetarán, en lo pertinente, a las mismas normas que rigen tanto para su elaboración como para su presentación.
  7. **Seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los Convenios de Gestión y procedimiento para fijar los montos de los ingresos adicionales para los directores**
    1. Las empresas enviarán al SEP informes trimestrales de avance acumulado de los Convenios de Gestión con

información al 31 de marzo, 30 de junio y 30 de septiembre, los que serán remitidos al SEP junto a la información necesaria para su verificación, a más tardar, los días 20 del mes siguiente al cierre del respectivo trimestre.

2. A más tardar el día 31 de marzo de cada año, las compañías enviarán a SEP un informe con el grado de cumplimiento del CG del año anterior, debidamente auditado por la respectiva empresa de auditoría externa que haya contratado la empresa para la revisión de sus estados financieros.
3. El cálculo del grado de cumplimiento de cada una de las metas de los Convenios de Gestión se realizará de la siguiente forma:

- **Indicadores cualitativos dicotómicos:** El avance generará valores de cumplimiento de 0% o de 100%.

Tendrá cumplimiento de 100% cuando la actividad definida en la meta, se haya realizado en la fecha establecida y dentro del costo establecido, en caso de tener un costo de implementación. En caso contrario, tendrá un grado de cumplimiento de 0%.

Para los indicadores con subactividades, cada una tendrá un porcentaje, que sumados todos los porcentajes dará el porcentaje total del indicador respectivo. Cada subactividad se valorará con 100% o 0%, dependiendo si cumple o no cumple con la actividad.





Ejemplo: Si un indicador tiene una ponderación de un 10% del convenio de gestión y está compuesto por 4 subactividades que tienen definidas las siguientes ponderaciones:

**Subactividad 1: 25%**

**Subactividad 2: 25%**

**Subactividad 3: 25%**

**Subactividad 4: 25%**

Si al momento de la evaluación final se constata la realización de las subactividades 1, 2 y 3; el nivel de cumplimiento del indicador será de 75%, por lo que el valor final de esta meta será 7,5%.

- **Indicadores cualitativos por fechas:** El cumplimiento de estas metas generará valores de cumplimiento de 0% si la fecha real es posterior o igual al piso y de 100% si la fecha es anterior o igual a la fecha asociada a la meta. Si la fecha real de cumplimiento del indicador está en el rango de las fechas piso y meta, se interpolará linealmente entre fechas piso y meta.
- **Indicadores cuantitativos:** Estos podrán contar con un valor piso o de referencia, el cual permitirá, junto con la meta establecida, interpolar el porcentaje de cumplimiento del indicador. El porcentaje de

cumplimiento estará en función de la proporción lograda de la tasa o ratio definida como meta.

En caso de que el resultado obtenido sea mejor (mayor o menor, dependiendo de si el indicador es creciente o decreciente) que la meta establecida, el porcentaje de la meta alcanzada para el indicador será 100%.

Bajo el valor piso o de referencia, en caso de indicador creciente, o sobre el valor piso o de referencia en caso de indicador decreciente, el grado de cumplimiento es 0%.

Para calcular el grado de cumplimiento del indicador se procederá de la siguiente forma:

- **Indicadores crecientes:**
  - i. Si el valor alcanzado es mayor o igual a la meta, el nivel de cumplimiento es 100%.
  - ii. Si el valor alcanzado es menor al valor piso, el nivel de cumplimiento es 0%.
  - iii. Si el valor alcanzado es mayor o igual que el valor piso, pero menor que la meta, el nivel de cumplimiento se calculará de la siguiente manera:

$$[100*(VO - VP) + PP*(VM-VO)] / (VM - VP)$$

VO: Valor obtenido en el indicador.





VP: Valor piso, corresponde al valor considerado como meta en el CG.

VM: Valor meta, corresponde al valor considerado como meta en el CG.

PP: Porcentaje cumplimiento piso, corresponde al valor que se obtiene al lograr el valor piso.

- **Indicadores decrecientes:**

- Si el valor alcanzado es menor o igual a la meta, el nivel de cumplimiento es 100%.
- Si el valor alcanzado es mayor al valor piso, el nivel de cumplimiento es 0%.
- Si el valor alcanzado es mayor que la meta, pero menor o igual que el valor piso, el nivel de cumplimiento se calculará de la siguiente manera:

$$\mathbf{[100*(VO - VP) + PP*(VM-VO)] / (VM - VP)}$$

VO: Valor obtenido en el indicador.

VP: Valor piso.

VM: Valor meta.

PP: Porcentaje cumplimiento piso.

El “porcentaje de cumplimiento del convenio de gestión” se calculará como la suma ponderada de los cumplimientos de los indicadores que conforman dicho CG.

- El cálculo de la remuneración variable (ingresos adicionales a distribuir en el caso de las empresas portuarias) que percibirán los directores por cumplimiento de metas será:

- Empresas Portuarias:**

$$\mathbf{ICPGA = DPAS * PCPGA}$$

ICPGA: Ingresos asociados al cumplimiento de las metas PGA.

DPAS: Dieta percibida por concepto de asistencia a sesiones en el año de vigencia del PGA.

PCPGA: Porcentaje de cumplimiento del plan de gestión anual.

- Otras Empresas SEP:**

$$\mathbf{RVA = [NSAA / NSAR] * PCCG * RVMA}$$

RVA: Remuneración variable anual a percibir por director.

NSAA: Número de sesiones (ordinarias y extraordinarias) asistidas por el director en el año de vigencia del CM o CP.





NSAR: Número de sesiones (ordinarias y extraordinarias) realizadas por la empresa en el año de vigencia del CM o CP.

RVAM: Remuneración variable anual máxima a percibir por el director, definida en Junta Ordinaria de Accionistas.

PCCG: Porcentaje de cumplimiento del convenio de gestión

### 1.2.2 Reglamento de pago de dietas

#### Dietas del directorio

En las empresas SEP, las dietas del Directorio se encuentran determinadas en la propia ley orgánica de cada empresa, tratándose de las creadas por ley, o bien es determinada por la Junta de Accionistas.

En el caso de las Empresas Portuarias, lo consignado en el artículo 33 de la Ley N° 19.542 que moderniza el sector portuario estatal:

*“f) De la remuneración de los directores. Los integrantes del Directorio percibirán una dieta en pesos equivalente a ocho unidades tributarias mensuales por cada sesión a que asistan, con un máximo de 16 unidades tributarias mensuales por mes calendario. El presidente, o quien lo subrogue, percibirá igual dieta, aumentada en el 100%”.*

Sin perjuicio de lo anterior, los directores podrán, además, percibir ingresos asociados al cumplimiento de las metas establecidas en el

“Plan de Gestión Anual”, los que en ningún caso podrán exceder del 100% de su dieta.

Para el cálculo de la dieta a percibir por el cumplimiento de metas, se estará a lo dispuesto por el decreto emitido por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que reglamenta la elaboración de los planes de gestión Anual (PGA).

En el caso de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado, lo consignado en el artículo 11 del DFL 1 que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley Orgánica de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado: *“Los directores percibirán como única retribución por su asistencia a sesiones, comisiones o a comités del Directorio, el equivalente a seis unidades tributarias mensuales, con un tope mensual máximo de doce unidades tributarias mensuales, cualquiera que sea el número de sesiones a que asistan en el mes respectivo. Esta retribución tendrá el carácter de honorario para todos los efectos legales. Además, percibirán mensualmente, por concepto de remuneración fija, el equivalente a siete unidades tributarias mensuales. El presidente del Directorio, o quien lo subrogue, percibirá igual retribución, aumentada en un 100%. No podrá asignarse a los directores, suma alguna por gastos de representación.*

*Las remuneraciones señaladas en los incisos anteriores serán compatibles con la remuneración de cualquier otro cargo en servicio u órgano de la administración del Estado, excepto con la que corresponda por la participación o integración en otro Directorio o Consejo de empresas o entidades del Estado”.*





En el caso de Correos de Chile, conforme lo dispone el artículo 8 del D.F.L. N°10 de 1982 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que crea la empresa *"los directores percibirán, como única retribución por su asistencia a sesiones, comisiones o a comités del Directorio, el equivalente a ocho unidades tributarias mensuales, con un tope mensual máximo de 16 unidades tributarias mensuales, cualquiera que sea el número de sesiones a que asistan en el mes respectivo. Esta retribución tendrá el carácter de honorario para todos los efectos legales.*

*El presidente del Directorio o quien lo subrogue, percibirá igual retribución, aumentada en un 100%. No podrá asignarse a los directores suma alguna por gastos de representación. Las remuneraciones señaladas en los incisos anteriores serán compatibles con la remuneración de cualquier otro cargo en servicio u órgano de la administración del Estado, excepto con la que corresponda por la participación o integración en otro Directorio o Consejo de empresas o entidades del Estado.*

*Con todo, los Ministros de Estado, Subsecretarios, Intendentes y Jefes Superiores de Servicio que integren algún Directorio o Consejo de empresas o entidades del Estado, podrán ser designados directores de esta empresa, perdiendo en tal caso su derecho a percibir la remuneración o dieta establecida en la presente Ley".*

En las empresas CORFO, los directores son remunerados por sus funciones y sus dietas se fijan anualmente en la Junta Ordinaria de Accionistas (JOA). La remuneración variable se pagará durante el año vencido, una vez que el Consejo SEP apruebe el informe de cumplimiento del convenio de metas del ejercicio y consistirá

en una remuneración máxima anual que se determinará según lo establezca la JOA.

En el caso de ZOFRI, la remuneración de los directores será aquella aprobada por la correspondiente Junta Ordinaria de Accionistas. Existe una remuneración adicional para aquellos directores que participen en Comités del Directorio, que es fijada por la Junta de Accionistas de la sociedad y que, tratándose de los integrantes del Comité de Directores del artículo 50 bis de la Ley de Sociedades Anónimas, deberá cumplir con lo establecido en dicha ley. Sin perjuicio de las prohibiciones establecidas en el Artículo 42 de la Ley de Sociedades Anónimas, los directores de la empresa no deben recibir pagos de la compañía, por cualquier concepto, distinto de sus dietas y/o gastos que le correspondan como director y/o en razón de operaciones previamente aprobadas por el Comité de Directores y el Directorio.

El DL N° 3477, de 1980, señala que todos los directores que sean designados directa o indirectamente por el Estado, o por alguno de sus organismos, en empresas o entidades en que tenga interés mayoritario, no tienen derecho a percibir remuneraciones con cargo a participación de utilidades, y en caso de recibirlas, deben cederlas gratuitamente al fisco de Chile.

La dieta de los directores de las empresas filiales de las Empresas SEP no podrá ser superior a la dieta de los directores de las empresas CORFO<sup>5</sup>, las que son definidas por el Consejo SEP.

<sup>5</sup> De acuerdo a lo consignado en el Reglamento de Convenios de Gestión Empresas SEP, aprobado por acuerdo del Consejo SEP N°2.316, de 17 de agosto de 2017.





### 1.3 Estadísticas portuarias:

Envío mensual el día 20 siguiente de cada mes vencido.

### 1.4 Informes de los auditores externos:

Revisión limitada al 30 de junio, informe de control interno e informe de auditoría anual. Envío dentro de los 15 días siguientes desde que se reciban por la empresa.

## 2. Información sobre selección de auditorías externas

Las empresas deberán enviar al SEP una propuesta con, a lo menos, tres empresas auditoras externas, junto a un cuadro resumen con los criterios considerados en la selección, antes del 15 de marzo de cada año, la que deberá ser posteriormente sometida a aprobación en la Junta Ordinaria de Accionistas o al órgano que corresponda.

## 3. Información sobre negociaciones colectivas

Cada empresa, tres meses antes del vencimiento del respectivo instrumento colectivo vigente, deberá informar de tal circunstancia al SEP, el que solicitará la información que estime pertinente sobre la materia.

### 3.1 Procedimiento de cálculo de negociación colectiva

La empresa es un ente singular, inserto en una realidad regional, que forma parte de una industria que le es propia y, por lo tanto, su sistema de remuneraciones y beneficios debe dar cuenta de la realidad de cada compañía.

En consecuencia, un parámetro relevante a considerar son los salarios o remuneraciones alternativas de la región en que se encuentre ubicada la empresa, debidamente ajustados por la tasa de rotación efectiva de la misma, en estamentos, funciones o especialidades similares.

Lo anterior debe comprender un estudio no solo de empresas u organismos similares, sino también de perfiles asociados a cargos equivalentes.

Los procesos de negociación colectiva de las empresas deben sujetarse a las disposiciones pertinentes del Código del Trabajo y cumplir con lo dispuesto en los instructivos presidenciales y en las circulares que al efecto emita el Ministerio de Hacienda o aquellos instrumentos que los reemplacen o complementen.

Dada la importancia y complejidad que podría acarrear un proceso de negociación colectiva al interior de una empresa, resulta conveniente reiterar los aspectos más relevantes que deberán observar las empresas al negociar colectivamente y que son los siguientes:



- **Costos reales de cada negociación**

Los costos totales del nuevo contrato colectivo producto de la negociación que se lleve a cabo no podrán exceder el porcentaje real promedio anual señalado en la circular vigente del Ministerio de Hacienda, respecto del contrato colectivo vigente proyectado del estamento que negocia, porcentaje que debe estar asociado a incrementos efectivos de la productividad de la empresa. De lo contrario, sólo deben mantenerse los costos laborales en términos reales.

Esta disposición rige de igual manera para el sector que no negocia y para el estamento ejecutivo. Esta variación promedio anual se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Variación promedio anual} = [\text{CPF/CPI}]^{(1/n)} - 1$$

CPI: Costo planilla anual inicial.

CPF: Costo planilla anual final.

N: Período de vigencia negociación colectiva en años.

El costo de planilla anualizado considera todos los costos asociados a los trabajadores del estamento que negocia colectivamente en un año, incluido el bono de término de negociación colectiva anualizado. Lo anterior debe aplicarse tanto en el costo de planilla anual inicial como en el costo de planilla anual final.

El costo de planilla anual inicial considera bono de término de negociación vigente actualizado por IPC y el costo de planilla anual final considera bono de término de actual negociación. En la eventualidad que la empresa se encuentre con procesos de negociación colectiva con más de un sindicato al mismo tiempo, ya sea en forma conjunta o separada, deben tratarse en forma individual y exclusiva con cada sindicato, no pudiendo traspasar ahorros que puedan surgir de las negociaciones con un sindicato a otro sindicato.

A aquellos trabajadores cuyos contratos individuales o colectivos estipulan la aplicación del mismo reajuste asociado al sector público, no les será aplicable el reajuste real anual señalado, siendo ambos excluyentes. Por tanto, de acogerse el reajuste de la negociación colectiva, se deberá eliminar de los contratos individuales o colectivos la alusión al reajuste aplicable al sector público.

El reajuste al que se hace referencia es adicional al de la actualización de la remuneración conforme la variación experimentada por el IPC del año. Esto no es aplicable para el reajuste asociado al sector público.

Las empresas no podrán utilizar el valor presente neto para la valoración del costo del contrato colectivo, no pudiendo aplicar una tasa de descuento para dichos fines.





- **Bono término de negociación (BTN)**

El costo del bono de término de negociación, o BTN, forma parte de los costos de la negociación colectiva, por lo que está incluido dentro de los costos a considerar en contrato colectivo vigente proyectado del estamento que negocia.

En caso de que se constituya un nuevo sindicato, el BTN considerado, debe ser autorizado por la Dirección de Presupuestos y el SEP y, en todo caso, no podrá exceder a los BTN anualizados entregados en otros sindicatos de la compañía. En caso de ser el primer sindicato que se forma en la empresa y que negocia colectivamente, el monto a entregar debe ser autorizado por la Dirección de Presupuestos y el SEP.

- **Financiamiento de la negociación colectiva**

El financiamiento no debe afectar el traspaso de utilidades al Fisco o reparto de dividendos, según sea el caso, programado en presupuesto vigente y/o estratégico de la empresa.

El costo total anualizado de cada negociación, a la luz del costo total que dé cuenta la planilla, no puede comprometer de manera relevante el patrimonio de la empresa.

- **Ahorro previsional voluntario colectivo**

Un pacto de ahorro previsional voluntario colectivo incrementa el costo de la planilla, por no ser una obligación legal, sino un acuerdo de voluntades entre el empleador y sus trabajadores. Por ello, solo puede tener lugar con ocasión de estar inserto en un

proceso de negociación colectiva, siendo su monto incluido en el cálculo del costo de la planilla mensual.

- **Exclusión de determinados beneficios**

La empresa, en caso alguno, podrá incluir en los convenios o contratos colectivos indemnizaciones por concepto de término de relación laboral que sobrepasen los topes legales establecidos tanto en el inciso segundo del artículo 163 como en el inciso final del artículo 172, ambos del Código del Trabajo.

No se podrán establecer, en los contratos individuales o colectivos, pactos de inamovilidad de ninguna especie y bajo ningún título.

- **Préstamos**

En forma excepcional, la empresa podrá considerar beneficios que impliquen el eventual otorgamiento de préstamos en especies o dinero a los trabajadores, previa aprobación del Consejo SEP. En este caso, se debe incluir en el costo de la negociación el costo financiero del préstamo y el costo derivado de la incobrabilidad estimada, en caso de desvinculación del trabajador antes del término del pago de la deuda.

- **Aprobación del convenio o contrato colectivo**

El Directorio es el ente responsable de las estipulaciones que se pactan en el contrato o convenio colectivo, por lo cual, antes de la suscripción de los mismos, éste debe tomar conocimiento y aprobar su texto definitivo, situación que debe constar en la respectiva acta de sesión de Directorio.



Además, se deberá informar los resultados del nuevo contrato o convenio colectivo al Ministerio de Hacienda y al SEP, el que podrá solicitar la información que estime pertinente sobre la materia.

- **Adelanto de negociación colectiva**

En caso de que la administración de la empresa, por razones fundadas, decida adelantar en el tiempo todo el proceso de negociación colectiva, deberá considerar en dicha negociación el impacto que pueda tener en ella el costo de los beneficios del contrato o convenio colectivo vigente por el tiempo residual de vigencia del mismo.

En este contexto, la empresa podrá optar entre estas dos alternativas:

- i. Aplicar los beneficios del nuevo convenio o contrato colectivo a partir del día siguiente a la fecha de término del contrato o convenio colectivo vigente.
- ii. O bien, considerar en el costo de la nueva negociación colectiva el mayor costo que el adelanto de ésta genera en el contrato o convenio colectivo vigente.

- **Postergación de negociaciones colectivas**

En aquellos casos en que la administración de la empresa, en conjunto con la comisión negociadora sindical respectiva, decidan poner término a un proceso de negociación colectiva ya iniciado, manteniendo el contrato vigente y acordando adelantar el próximo período de negociación conforme a lo indicado en

punto anterior, este nuevo proceso deberá ser realizado sin costos financieros ni económicos adicionales para la compañía. Lo anterior, sin perjuicio de las normas laborales que regulan la materia.

- **Estamento ejecutivo**

Los beneficios o reajustes que se otorguen al estamento ejecutivo con ocasión de una próxima negociación colectiva deben ser definidos con anterioridad a la materialización de dicha negociación y con independencia de ella.

Los costos que de ello se generen tendrán asociados las mismas limitaciones ya señaladas.

En los contratos individuales de los ejecutivos no podrán convenirse cláusulas que les hagan extensivos beneficios que resulten de procesos de negociación colectiva, de manera de evitar conflictos de interés.

## 4. Carta del presidente del Directorio al SEP

El presidente deberá enviar al SEP, antes del 31 de enero del año siguiente, una carta previamente aprobada por el Directorio dando cuenta del cumplimiento de las obligaciones establecidas en este Código SEP, de acuerdo a las herramientas de evaluación de buenas prácticas de gobierno corporativo proporcionado por éste.





Capítulos



Directorio  
y Presidente del  
Directorio





## I. Función del Directorio

El Directorio es el órgano superior de administración de la empresa. Es el encargado y responsable de dirigir la gestión de la misma y monitorear su operación y desempeño, verificando que la Gerencia implemente válidamente la estrategia definida para alcanzar sus objetivos; todo ello considerando que son responsables para con los dueños, accionistas o socios.

También es quien designa y evalúa al gerente general, determinar su compensación y definir los mecanismos para su sucesión, así también como la de otras gerencias.

El Directorio debiera disponer de planes formales y mecanismos de inducción y capacitación para sus nuevos integrantes, los que deben ser revisados y actualizados permanentemente y al menos una vez al año, en conjunto con la plana gerencial de la empresa, de modo de alinear y nivelar a los directores en materias tales como:

- Modelo de negocios, procesos y materias claves, riesgos relevantes y herramientas de gestión.
- Estrategia de la empresa y políticas de sostenibilidad, inclusión, diversidad, principales impactos y grupos de interés.
- Marco jurídico vigente y relevante, junto a los deberes que recaen en el director, ejemplificados mediante casos, fallos, pronunciamientos, etcétera.
- Principales acuerdos adoptados durante los últimos dos años, sus consideraciones y plan de capacitación anual.
- Política de conflicto de interés, código de ética, sus tratamientos y ejemplos críticos.
- Modelo de gobierno corporativo y prácticas de mercado, relación con el SEP y transparencia.
- Modelo de prevención de delitos y sistemas de integridad.
- Organigrama formal y de flujo de decisiones y de información de la empresa, personal, estructuras internas y responsables.
- Partidas relevantes de los estados financieros y criterios contables aplicados, acreedores, deudores y proveedores relevantes, plazos de vencimiento de deuda, circunstancias financieras, económicas, operacionales, laborales, tributarias, de libre competencia, regulatorias, legales, etcétera.
- Además, y considerando las particularidades de las empresas del sector estatal que administran, los directores tienen como obligación permanente estar debidamente informados sobre dichas especificidades y sobre las restricciones que estas compañías tienen y que deben observar en su quehacer.
- Los directores de Empresas SEP deben cumplir aquellas obligaciones que le asisten a todos los directores, cualquiera que sea el tipo social de que se trate. A saber:





- Deber de cuidado: Supone cumplir las funciones de director con el cuidado y diligencia que se emplea en los negocios propios.
- Deber de lealtad: Supeditar el interés directo o indirecto, mediato o inmediato del director a los mejores intereses de la sociedad y en subsidio al interés de los dueños de la empresa.
- Deber de informarse: No tomar decisiones sin previa experiencia o conocimiento detallado de la materia tratada o que, por su complejidad, requieran previamente de mayor información, análisis o estudio (incluyendo opinión de expertos o consultas de mercado).
- Deber de reserva: Obligación de manejo discreto y confidencial de la información de la empresa que no haya sido oficialmente publicada.
- Junto a los deberes regulares de los directores, éstos deben tener presente la obligación de asistencia a sesiones, cuyo incumplimiento implica, en ciertas empresas, una causal de cesación del cargo.
- Los directores deben tener presente que la única instancia legalmente válida para discusión y decisión de materias propias de la empresa corresponde al Directorio constituido en sala, como cuerpo colegiado, conforme las reglas legales, no siendo prudente difundir asuntos propios de la compañía en otras instancias.

Los acuerdos de comités deben ser debidamente ratificados posteriormente en Directorio en forma oportuna.

## II. Presidente del Directorio

El presidente es un miembro más del Directorio, con iguales derechos, pero con una mayor responsabilidad y, por tanto, con más exigencias y obligaciones, entre las que se destacan:

- Procurar que el Directorio actúe como un cuerpo coordinado y armónico, con foco en los temas fundamentales. Además, mantener una permanente preocupación por estar debidamente informado del devenir y de las operaciones de la empresa.
- Consensuar y ajustar, si es necesario, y procurar el cumplimiento de una agenda anual que considere todas las materias que debe abordar el Directorio en las fases de *compliance*, operación, estrategia, obligaciones de información al SEP, así como también de los aspectos declarativos de la empresa como son su visión, misión, cultura, valores, identidad e imagen, etcétera (*Ver Anexo I*).
- Informar oportunamente al resto del Directorio y/o a la administración de la compañía, según corresponda, las comunicaciones e instrucciones recibidas del SEP y velar por su cumplimiento.
- Velar por la trazabilidad de los acuerdos alcanzados en el Directorio, sus responsables y los tiempos comprometidos.





- Procurar lograr que las decisiones del Directorio sean consensuadas y adoptadas por unanimidad, dejando constancia formal de las posiciones minoritarias y sus fundamentos. Es recomendable que el presidente exponga su opinión sobre los temas al final de las discusiones, a fin de permitir a cada director exponer sus puntos de vista y no condicionar dichas posiciones, con el fin de fomentar un diálogo abierto y transparente, satisfaciendo los objetivos de la tabla.
- Velar porque el Directorio se autoevalúe regularmente y gestione las brechas relevantes que se detecten en su funcionamiento.
- Coordinar las actividades de los comités y asignar responsabilidades y plazos.
- Verificar que los directores dispongan de información amplia, clara y oportuna sobre los temas que se debatirán en las reuniones, para asegurar una buena preparación previa a las reuniones.
- Gestionar el Directorio como un equipo, con un vasto grado de independencia, aceptando visiones disidentes que enriquezcan el análisis y el debate, manejando los eventuales conflictos de interés de acuerdo con lo establecido en este código y en la normativa y legislación aplicable.
- Comunicar las decisiones tomadas por la empresa representando fielmente la opinión colectiva del Directorio.

### III. Secretario de actas o de Directorio

Los últimos estudios emitidos sobre la materia permiten establecer que las funciones adoptadas en la actualidad por los secretarios de Directorio pueden ser amplias, además de críticas para el desempeño del gobierno corporativo de la empresa y para la propia efectividad de su Directorio. En esa línea, los principios de gobierno corporativo internacionalmente aceptados señalan que, para que el Directorio pueda cumplir sus funciones, sus miembros deben poder acceder a información clara, relevante y con la suficiente anticipación. De esta manera, el secretario juega un rol importante para mejorar el aporte de los directores a la organización<sup>6</sup>.

La práctica ha permitido identificar cinco áreas de funcionamiento de este cargo:

1. Organización y planeamiento de las sesiones de Directorio mediante la citación a los directores, entrega de antecedentes, puesta en conocimiento del orden de la tabla en coordinación con el presidente, además de la certificación de asistencia.
2. Orden y mantención de registros de las actas de las sesiones de Directorio, de los acuerdos adoptados y su estado de cumplimiento para informar. Es custodio de todo antecedente que haya sido expuesto en la respectiva sesión.

<sup>6</sup> Banco de Desarrollo de América Latina (antes CAF, Corporación Andina de Fomento): "Perfil del Secretario Corporativo en América Latina". Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. 2019.





3. Administración de información para las sesiones, de forma que los directores puedan cumplir con su derecho a estar al tanto.
4. Cumplimiento normativo en caso de que el secretario del Directorio sea abogado o asesor legal de la empresa, poniendo a disposición de los directores sus conocimientos respecto de las materias que se trate y que no requieran de un posterior y lato conocimiento.
5. Gobierno corporativo, haciendo presente a los directores sus deberes, obligaciones y responsabilidades cada vez que sea necesario.

En nuestro país, la figura del secretario de Directorio está señalada en la Ley N° 18.046 “sobre Sociedades Anónimas”, en la que se le asigna la labor de certificar, bajo su responsabilidad, la asistencia y participación de los directores en sesión, encargándose también de la grabación de las sesiones y custodia de éstas, debiendo tenerlas a disposición de los directores salvo que, por acuerdo unánime, se omita dicha formalidad.

Asimismo, tiene la obligación de firmar las actas, gestionar la firma por parte de los directores y proceder a su custodia una vez firmadas.

En la práctica, se suma el apoyo en la citación a sesiones con la debida anticipación y preparación de éstas y recopilación y distribución del material que se expondrá en dichas sesiones. Además, es conveniente que al secretario de Directorio se le encomiende expresamente la función de recopilar los acuerdos y verificar su cumplimiento, haciendo seguimiento constante de los mismos e informando de ello al presidente o al Directorio.

En caso de que el secretario de Directorio sea además el asesor legal de la empresa, sus funciones suponen también la de asesoría al Directorio en todas aquellas materias de orden legal asociadas a la naturaleza jurídica de la empresa y aquellas que requiera el órgano constituido en sala, incluidos el estudio y elaboración de informes u opiniones sobre materias que demanden un conocimiento más extendido.

Particularmente, deberá velar por el cumplimiento de las formalidades de constitución del Directorio, quórum de votación, cumplimiento normativo de los estatutos sociales y de los principios de gobierno corporativo, entre otras materias.

Se debe tener presente que el secretario de Directorio certifica la asistencia de los directores a las respectivas sesiones, lo que tiene incidencia directa en la dieta que le corresponderá recibir a cada uno por concepto de asistencia, de forma que el secretario ha de dejar constancia de forma clara y precisa de dicha situación.

Por último, en un marco de mejores estándares y prácticas de gobierno corporativo, es deseable que un secretario de Directorio cuente con una diversidad de competencias y habilidades que le permitan agregar valor a la labor del Directorio y la empresa. Así, un modelo considera que cuente con<sup>7</sup>:

1. Conocimientos diversos, desde aquellos normativos hasta de administración y estratégicos.
2. Discreción, honestidad y conducta ética.
3. Independencia.

<sup>7</sup> CAF Corporación Andina de Fomento: “Perfil del Secretario Corporativo en América Latina”. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. 2019.





4. Proactividad, tolerancia y tenacidad.
5. Orden y planificación.
6. Comunicación y negociación.

## IV. Representante de los trabajadores en los directorios

Las normativas orgánicas de las Empresas Portuarias Estatales<sup>8</sup> y de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado<sup>9</sup> consideran la participación de un representante de los trabajadores de la compañía en sus respectivos directorios.

Dichas normas establecen que el Directorio de cada una de ellas se encuentre integrado, además de los directores, por un representante de los trabajadores, quien, sin tener el carácter de director, tendrá el derecho a participar de las sesiones de Directorio, pudiendo hacer solo uso de la palabra.

Lo anterior se traduce en que el representante de los trabajadores debiera ser convocado y citado a todas las sesiones de Directorio para que pueda hacer uso del derecho a voz que las normas orgánicas de las Empresas Portuarias Estatales y de la Empresa de los Ferrocarriles del Estado le otorgan. El ejercicio de estos derechos también implica el cumplimiento de obligaciones legales expresas. La reserva y confidencialidad en el manejo de la información a la que accede el representante en sesión será la norma general y obligatoria. Siempre

8 Ley N° 19.542, Modernización Sector Portuario.

9 DFL N° 1 de 1993, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones

será una buena práctica, cuando se estime pertinente por el Secretario del Directorio, recordar a todos sus asistentes dichos deberes, recomendándose al efecto que quede constancia expresa en acta.

Es imprescindible entender que este derecho a voz, debe estar siempre orientado al mayor beneficio para la compañía, en el contexto legal que provee una sesión de Directorio. Al respecto, se estima que no podrá utilizarse para canalizar intereses individuales, sindicales o de otros grupos particulares, con o sin relación con los trabajadores.

Si bien el representante de los trabajadores en el Directorio no tiene la calidad legal de director y, en consecuencia, no tiene los mismos derechos y obligaciones que la ley orgánica de la empresa o la ley de sociedades anónimas consigna para éstos, tiene igualmente, como se señaló arriba, la obligación de reserva sobre toda aquella información que conozca y a la que tenga acceso en razón de su calidad de representante de los trabajadores, debiendo obligatoriamente guardar reserva de ella<sup>10</sup>. El uso en beneficio propio o de terceros ajenos, de la información que conozca o a la que tenga acceso en razón de su representación, además de aquella expresamente reservada o privilegiada, podrá implicar, en razón de la función pública que ejerce, una contravención del principio legal de probidad. Lo anterior, en razón de que las Empresas Portuarias Estatales y la Empresa de los Ferrocarriles del Estado son órganos que forman parte de la

10 Artículo 62, N° 1 del DFL N° 1 de 2001, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.





Administración del Estado<sup>11</sup>, siendo sus directores y trabajadores servidores públicos sujetos a la citada norma de probidad<sup>12</sup>.

Se debe tener presente que las inhabilidades, incompatibilidades y requisitos establecidos en la Ley N° 19.542 y en el DFL N° 1, ya individualizado, para desempeñar el cargo de director no son extensivas al representante de los trabajadores en el Directorio, ya que, como se ha señalado, éste no es un director en los términos consultados por las citadas normas.

Respecto del representante de los trabajadores en los Directorios de cada una de las diez Empresas Portuarias Estatales, se debe tener presente lo dispuesto por la Contraloría General de la República, en dictamen N° 25.331, de 2 de mayo de 2012, que reconsidera el dictamen N° 77.179, de 22 de diciembre de 2010, esto es que la restricción señalada en el artículo 24 de la Ley N° 19.542, en orden a poder ser reelegido por una sola vez, debe entenderse aplicable a toda persona que, independiente de encontrarse o no actualmente ocupando dicho cargo, lo hayan ejercido durante dos períodos, hayan sido continuos o discontinuos.

## V. Designación y evaluación del gerente general

La designación del gerente general corresponde al Directorio de la empresa y deberá realizarse conforme el procedimiento establecido

11 Inciso segundo, artículo 1 DFL N° 1 (Ley N° 18.575).

12 Dictámenes N° 20.108/1994 y N° 16.164 de 1994 de la Contraloría General de la República.

para la selección de ejecutivos en el capítulo “Gestión de Personas y Relaciones Laborales”.

La labor del Directorio no se limita únicamente a elegir al gerente general, sino que también supone una tarea permanente de retroalimentación al cargo, tanto como parte de la labor de monitoreo, como para ayudarlo en la ejecución de sus tareas, manteniendo alineados los objetivos y medios diseñados o implementados para obtenerlos.

Asimismo, es deseable establecer sistemas de incentivos y metas anuales que mantengan a la Gerencia alineada con los objetivos de la empresa, evaluando su cumplimiento, a lo menos, trimestralmente.

## VI. Política de recursos humanos y política de compensaciones

El Directorio debiera velar por contar con una política de recursos humanos y política de compensaciones aprobada, que dé cuenta de la realidad económica de la empresa, de la industria en que está inserta y de los criterios de eficiencia y maximización de excedentes que deben primar como empresa estatal.

## VII. Sucesión de gerentes y ejecutivos principales

El Directorio debiera contar con una adecuada política de reemplazo y renovación de cargos claves de la empresa, asegurando la continuidad





administrativa. Es importante un procedimiento suficiente y rápido de aplicar que permita afrontar situaciones de crisis para su pronta resolución en forma adecuada.

El Directorio debiera mantener y actualizar, al menos anualmente, las cualidades necesarias que debe tener el gerente general y las carencias de la organización, todo ello considerando los objetivos y metas de la compañía, para efectos de mantener un conocimiento permanente de los requerimientos que se le deben hacer al gerente general y definir si cumple con tales necesidades.

## VIII. Conocimiento

El Directorio debiera tener instancias y oportunidades de conocimiento del funcionamiento y operación interna y externa de la empresa, sus procesos principales, su modelo de negocio y estrategia, así como sus operaciones, organización, incentivos, activos y objetivos.

Con el fin de mejorar el conocimiento respecto a dependencias e instalaciones, el Directorio debiera realizar visitas periódicas a terreno, teniendo comunicación con el personal clave para así retroalimentarse de las funciones, preocupaciones, recomendaciones y mejoras que éstos puedan tener, así como una fluida comunicación con los stakeholders.

Una vez que se ha realizado un acabado proceso de conocimiento interno, es posible tener una cabal comprensión del negocio y sus particularidades, para así contar con una visión adecuada y real de los riesgos de la organización.

Es recomendable para el Directorio considerar los distintos mecanismos de retroalimentación del funcionamiento del mismo, ya sean éstos efectuados de manera interna o externa, como los diseñados por el SEP o CMF, con el fin de tener una mejora continua del gobierno corporativo de la empresa.

## IX. Comité de auditoría y control interno

Al comité le corresponde efectuar labores de control de la organización y establecer mecanismos que aseguren la fiabilidad, disponibilidad, integridad y oportunidad de la información.

Al respecto, y atendida la importancia de una labor activa, vigilante e inquisitiva, es necesario que el Directorio sea exigente en cuanto a la labor del comité para que, en caso de que éste no opere adecuadamente conforme a su deber de control exigente, pueda arbitrar las medidas necesarias para que ello así ocurra.

Además, el Directorio debiera dejar formalmente establecido y comunicado que el gerente general será el responsable del cumplimiento de los lineamientos de este código y del sistema de control interno en la organización, entendiendo este último como un proceso integrado y dinámico, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable en cuanto a la consecución de objetivos relativos a las eficacia y eficiencia de las operaciones y a la confiabilidad de la información financiera.





Para lograr lo anterior, se recomienda que el gerente general establezca y decida las estructuras, actividades y procesos que conforman el sistema de control interno, asumiendo esta responsabilidad en nombre del Directorio, debiendo monitorear su cumplimiento a través de su área de auditoría Interna.

La responsabilidad de control y monitoreo no cumplida por el comité no exime bajo respecto alguno la responsabilidad del Directorio.

Es relevante que tanto el Comité de Auditoría como el Directorio sostengan sesiones periódicas con áreas claves de la empresa, como auditores internos y externos, riesgos y el contador, sin la presencia de gerentes o ejecutivos principales (in camera), a efectos de que se facilite la labor de recabar información y cruzarla para así obtener una mejor imagen de la realidad de la compañía.

Para que las labores de monitoreo, control, conocimiento interno continuo y comprensión del negocio se puedan hacer efectivas, resulta ineludible que el Directorio defina una adecuada arquitectura de información con la que se definan los aspectos fundamentales que requieren supervisión, distinguiendo e identificando situaciones críticas y aquellas que requieran atención permanente o esporádica. Para esto, se recomienda que el Directorio cuente con libre acceso al contenido de documentos de los últimos tres años y, previamente a una reunión, cuente con un informe de gestión del mes y antecedentes con al menos cinco días de anticipación.

Lo anterior supone que su diseño sea coherente con la estrategia determinada por el Directorio, velando por su permanente actualización,

pudiendo anticipar tendencias y recibir la información que le permita cumplir con su rol de dirección en un medio competitivo y cambiante.

El Directorio debiera diseñar e implementar herramientas de recopilación de información y de análisis que impidan su manipulación. Asimismo, tales mecanismos deben ser complementados por instrumentos que procuren activamente detectar situaciones de fraude o de entrega de información falsa que disfracen la realidad o que burlen, como, por ejemplo, los canales de denuncia.

## X. Auditoría interna

Esta función debiera ser una de especial preocupación para el Directorio, ya que de la eficiencia, calidad, fiabilidad y meticulosidad de ella dependerán las posibilidades de que el Directorio conozca la situación real de la empresa y pueda realizar una labor efectiva de monitoreo, permitiendo mantener una función constante de evaluación.

Auditoría interna debiera depender funcional y administrativamente del Directorio, manteniendo una fluida y activa relación con el Comité de Auditoría.

Finalmente, y al igual que en el caso de las empresas de Auditoría Externa, el Directorio debiera realizar sesiones periódicas, al menos trimestralmente, con el auditor interno sin presencia de la administración. En el caso del Comité de Directores, las reuniones con auditoría interna debieran ser mensuales.





## XI. Sostenibilidad corporativa

El Directorio debiera monitorear permanentemente, y de preferencia de manera trimestral, la efectividad de la política de responsabilidad social, sus planes, reportes y la difusión de beneficios, considerando esta temática como una materia transversal a la compañía y como un factor fundamental en la estrategia de la empresa.

## XII. Dietas del Directorio

En las empresas SEP, las dietas del Directorio se encuentran determinadas en la propia ley orgánica de cada empresa tratándose de las creadas por ley o, bien, es determinada por la respectiva Junta de Accionistas.

El DL N° 3477, de 1980, señala que todos los directores que sean designados, directa o indirectamente por el Estado o por alguno de sus organismos, empresas o entidades en que tenga interés mayoritario, no tienen derecho a percibir remuneraciones con cargo a participación de utilidades y, en caso de recibirlas, deben cederse gratuitamente al fisco de Chile.

La dieta de los directores de las compañías filiales de las Empresas SEP, no podrá ser superior a la dieta de los directores de las empresas CORFO, las que son definidas por el Consejo SEP.

### a. Incompatibilidad de dieta

Las autoridades y funcionarios de la administración pública que perciben “Asignación de Dirección Superior”, “Asignación de Alta Dirección Pública” o “Asignación por el Desempeño de Funciones Críticas”, conforme a la Ley N° 19.863, no pueden integrar más de un Directorio o Consejo de Empresas o Entidades del Estado con derecho a percibir dieta o remuneración y en un monto que no puede exceder de 24 UTM al mes. Esta limitación no es aplicable a los demás funcionarios de la administración que no revistan las calidades aludidas.

Aquellos funcionarios del Estado que desempeñan cargos regidos por el Estatuto Administrativo podrán ejercer un máximo de dos cargos de miembro de consejos o directivas de organismos estatales con derecho a dieta.

### b. Boletas de honorarios de los directores

Se trata de los respaldos documentarios de los pagos efectuados por la empresa por el concepto de dietas a directores, como, asimismo, de las retenciones respectivas, por lo que el pago deberá realizarse contra la entrega de la respectiva boleta de honorarios, emitida por ellos en su condición de personal natural y, en ningún caso, a nombre de una sociedad de inversión o empresa de la que forme parte.

Las boletas de honorarios son el requisito legal y administrativo para los pagos y posteriores declaraciones de la empresa, por lo que deben cumplir con todas sus formalidades.





## c. Seguros de responsabilidad para directores

En esta materia, se seguirán las siguientes disposiciones:

- El financiamiento de cualquier tipo de seguro, sea éste de responsabilidad civil o que cubra otros riesgos, en beneficio de directores de las Empresas SEP, debe ser asumido íntegramente con recursos propios del director.
- Si bien se encuentra prohibido que las compañías asuman los costos por la contratación de seguros por responsabilidad de sus directores, éstas pueden generar el procedimiento de contratación de dichos seguros o bien coordinar acciones

tendientes a llevar adelante un proceso de contratación común de seguros de responsabilidad civil para sus directores, en la medida que luego el financiamiento íntegro de la prima sea asumido con recursos propios de los directores.

- En caso de que el Directorio estime necesario que la empresa contrate un seguro de responsabilidad civil en su favor, y éste tenga incorporado de forma indivisible un seguro de Responsabilidad para Directores y Ejecutivos (D&O), deberá optarse por pólizas en que la distribución del costo de la prima entre los distintos asegurados (empresa-directores y/o ejecutivos) sea efectuada expresamente en la póliza por la propia corredora de seguros y no discrecionalmente por la Empresa SEP.

## XIII. Comités de Directorio

La conformación de comités especializados al interior del Directorio es el procedimiento más adecuado para garantizar que este último pueda cumplir con su obligación de mantenerse informado sobre los aspectos relevantes de la empresa.





Estos órganos permiten cubrir adecuadamente todas aquellas materias que le son propias en el ejercicio de la administración, aprovechando la experiencia y el conocimiento de los directores en áreas específicas. De esta forma, los comités se podrán abocar al análisis de estas temáticas, para luego entregar sus conclusiones y sugerencias al Directorio.

Si bien el número y temáticas de los comités dependerán de cada empresa, existen categorías estandarizadas que garantizan cubrir todas las áreas de interés para el buen funcionamiento de la compañía.

Como ejemplos, se puede mencionar al: Comité de Auditoría, de Riesgo, Estratégico, de Sostenibilidad, de Nominaciones, de Sucesión y Evaluaciones, de Comunicaciones, de Seguridad de la Información, etcétera.

## XIV. Independencia de los asesores

El Directorio deberá velar por la independencia de los asesores con quienes trabaja la administración, especialmente en el caso de los auditores externos, clasificadoras de riesgos, asesores tributarios y legales, teniendo una labor activa en la definición del mecanismo de contratación, sea licitación pública o privada. En el caso de esta última, validando el listado de quienes serán invitados a presentar ofertas por el servicio a contratar, estableciendo procedimientos claros y transparentes de contratación y monitoreo.

## XV. Información a medios de comunicación

Es importante que el Directorio establezca una política comunicacional, en la que conste el o los responsables de informar a los medios y definir qué materias serán difundidas.

En relación a la comunicación de asuntos sustanciales y relevantes de la empresa y, para propender a una adecuada difusión de esos asuntos, estas materias deberán ser informadas y armonizadas con el SEP antes de su divulgación oficial a través de los medios de comunicación.

## XVI. Ley N° 20.393 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas y compliance

El Directorio de la empresa, considerando los riesgos de ocurrencia de las conductas delictivas descritas en la ley en comento o el riesgo de incumplimiento de otra normativa aplicable a la compañía que pueda traer aparejada una sanción, debe adoptar, entre otras, las siguientes medidas:

- Designar un encargado y responsable de la prevención y cumplimiento, el que dependerá directamente del Directorio y deberá tener los conocimientos y capacidades necesarios para llevar a cabo adecuadamente su función.





- Definir sus facultades y atribuciones.
- Definir su presupuesto, el que deberá ser suficiente para el adecuado desempeño de la función.
- Aprobar el mapa de riesgos de la empresa en estas materias, en el cual estos se identifican, definen y jerarquizan y que deberá considerar un enfoque ASG<sup>13</sup>.
- Aprobar el modelo de prevención que debe elaborar la compañía.
- Asegurarse de que la empresa cuente con un sistema de integridad robusto y funcional.
- Liderar y asegurar la capacitación del personal en la materia.
- Modificar los contratos de trabajo, incorporando cláusulas específicas relativas a integridad o aplicación de códigos de ética, conducta o similares, si fuera necesario.
- Evaluar de manera periódica, al menos una vez al año, las iniciativas de *compliance*.

Asimismo, el SEP recomienda certificar la adopción e implementación del modelo de prevención que exige la norma ya individualizada.

## XVII. Transición entre directorios

Ante un cambio de todos los miembros del Directorio, el saliente debiera implementar acciones que permitan una continuidad exitosa en la administración de la empresa, mediante un adecuado y completo traspaso de información. Se debe considerar, por ejemplo, la entrega de documentos que contengan prácticas, decisiones y principales contenidos. Además, debiera establecer la realización de una “Primera Inducción” conjunta o, una o más reuniones, entre el presidente saliente y el entrante. Esta transición debiera formar parte de la planificación de inducción aprobada por el Directorio y debiera contener al menos las siguientes materias:

### a. Información estratégica y presupuestaria:

- Balance de resultados estratégicos y de gestión de la empresa durante los últimos cuatro años.
- Plan estratégico vigente, indicando la fecha de su última actualización y aprobación con estado de ejecución actualizado.
- Resultados y estado de cumplimiento del Plan de Gestión Anual, Convenio de Programación o Convenio de Metas para el año anterior, según corresponda.
- Plan de Gestión Anual, Convenio de Programación o Convenio de Metas, según corresponda, para el año en curso y su avance actualizado.

13 Ambiental, social y gobierno corporativo.





- Presupuesto anual aprobado para el año en curso y estado de ejecución actualizado.
- Principales desafíos estratégicos, preocupaciones y riesgos de la empresa para el año en curso y los siguientes.

## b. Información financiera:

- Última memoria anual, presentada y aprobada, y/o del año anterior si estuviera disponible.
- Balances anuales auditados e informe de los auditores para el período de los últimos cuatro años.
- Último informe a la administración de los auditores externos independientes.

## c. Aspectos de *compliance*:

- Normativa legal, reglamentaria y administrativa aplicable a la empresa.
- Informe de litigios y juicios pendientes actualizado.
- Listado de procesos de investigación de denuncias y/o investigaciones de incumplimiento de las normas del RI o RIOHS<sup>14</sup>, según sea el caso, u otras aplicables a los trabajadores de la empresa, si las hubiera, con estado de avance actualizado.

14 RI: Reglamento Interno y RIOHS: Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad de la empresa.

- Informes de auditoría o de revisión y requerimientos de organismos fiscalizadores y supervisores, tales como Congreso Nacional, Contraloría General de la República, Comisión para el Mercado Financiero o Sistema de Empresas – SEP, realizados en los últimos dos años, su estado y la individualización de los reparos y requerimientos pendientes.
- Modelo de prevención.
- Principales contratos en ejecución, indicando cuantía, estado de avance y sistema de contratación.
- Informe de cumplimiento del Código SEP del año anterior.
- Reporte de sostenibilidad del año anterior, si lo hubiera.

## d. Aspectos de personal:

- Remuneraciones del equipo ejecutivo y régimen de indemnizaciones por años de servicio.
- Sistema de remuneraciones variables aprobados para el año en curso, si lo hubiera.
- Eventuales contratos de honorarios de personas naturales, indicando su objeto, plazo y monto.
- Negociación colectiva vigente, plazos y principales beneficios.





## XVIII. Viáticos para directores

Los directorios de las empresas del sector estatal deberán establecer una política estricta en materia de viajes y sus gastos asociados, que corresponda a una administración eficiente de la compañía y que genere beneficios directos para la misma.

Las pautas de la política de viajes son de aplicación general, es decir, tanto para aquellos que tengan relación con la asistencia a sesiones, como para aquellos que sean en representación de la compañía, tanto en Chile como en el extranjero. Se debe considerar siempre que, en su calidad de empresas del sector estatal, sus representantes deben resguardar la sobriedad y austeridad que su naturaleza les impone.

Si con motivo del cumplimiento de sus funciones y de la participación de sesiones de Directorios o Comités, los directores deben viajar o trasladarse a algún lugar, la empresa debe coordinar y proveer la logística asociada al viaje, considerando la compra de boletos aéreos, contratación de reservas de hotel, coordinación de los traslados y proveer la alimentación por el período que dure la gestión, conforme a un estándar de gastos máximos diarios previamente establecido, el que en todo caso no debe superar el máximo fijado para los ejecutivos de la empresa.

La compañía deberá velar por optimizar los costos, coordinando y programando con tiempo la contratación de los servicios necesarios para el viaje. Así, por ejemplo, en la compra de pasajes se optará por las tarifas más económicas de la respectiva línea aérea, optando por clase ejecutiva sólo en aquellos viajes de más de 7.000 kilómetros de distancia.

Los directores no tienen derecho a viático en los términos establecidos para los funcionarios públicos. De forma excepcional y, respecto de gastos no contemplados en los ítems anteriores, o que por razones de urgencia o imprevisto debe incurrir con motivo de sus funciones, se procederá a su reembolso por gastos efectivamente realizados, previa acreditación con los instrumentos tributarios correspondientes (boletas o facturas), o comprobantes del gasto en que se ha incurrido, como, por ejemplo, comprobantes de taxi.

En virtud de lo anterior, no procede ni corresponde que se proporcione ningún tipo de fondo por rendir ni un viático para directores, pues es una labor de la empresa programar los viajes y la logística necesaria para estos fines.

En síntesis, frente a los viajes de sus directores, las Empresas SEP deberán ajustarse a los siguientes criterios:

1. Que el viaje y actividad que desarrolle el director reporte una utilidad manifiesta para la compañía.
2. Que la profesión, oficio o competencias técnicas del director o directores tengan directa relación con el objetivo del viaje y con las visitas o entrevistas que eventualmente se sostendrán.
3. Que el viaje sea aprobado por el Directorio y que, en el acuerdo respectivo, se expresen los fundamentos que lo justifiquen, dentro de lo cual se deberá abordar las razones que descartan la participación y/o asistencia del director por vía remota.





4. Que el reembolso de gastos de hoteles, comidas, celebraciones, organización de encuentros y demás expensas que realice la empresa respecto de los directores o terceros, sean acordes a la política de austeridad de las Empresas SEP y conserven el decoro y dignidad en representación de la compañía.
5. Que, cuando se trate de autorizaciones de viajes al extranjero para alguno de los integrantes del Directorio, la decisión que se adopte sea comunicada al SEP, con anticipación a la realización del mismo.
6. Si los directores viajan con acompañantes, el costo de los pasajes, alojamiento y alimentación de éstos será de cargo absoluto de cada director.
7. Los agasajos y/o regalos que eventualmente pudieran recibir o entregar los directores y/o sus acompañantes, sólo podrán estar constituidos por invitaciones y objetos menores y de común ocurrencia en este tipo de atenciones.
8. No se podrán aceptar invitaciones a viajes cuyos costos sean solventados por un proveedor actual o potencial.
9. Deberá dejarse constancia en acta de la cuenta que rinda el director a la vuelta de su viaje.
10. Los viajes deben reducirse a los que sean imprescindibles para el cumplimiento de las tareas de la empresa.





## ANEXO I Agenda anual del Directorio

(Propuesta Referencial)

Diseñar una agenda anual de trabajo para el Directorio es una buena práctica que permite organizar sus labores y garantizar que pueda cubrir todos los temas importantes que involucran a la administración de la empresa durante su ejercicio anual.

A continuación, un ejemplo de calendario de actividades.

ACTIVIDAD / MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Consensuar la agenda anual												
Revisión de la estrategia corporativa												
Evaluación y configuración de comités, estatutos de Directorio y Comités												
Inducción / capacitación de directores												
Revisión y seguimiento del modelo de gestión de fraude y <i>compliance</i>												
Control de gestión y finanzas de la empresa												
Operación de la empresa												
Revisión del modelo de negocios												
Revisión de la política y gestión de riesgos y control interno												
Revisión del flujo de arquitectura de la información												
Reporte del canal de denuncias												
Revisión de reportes trimestrales de Comités de directores (Auditoría, Riesgo, RSE, Seguridad de Información, Gestión de Personas, entre otros)												





ACTIVIDAD / MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Evaluación del gerente general y política de sucesión de ejecutivos principales												
Selección e independencia de asesores externos para el Directorio												
Selección de auditores externos												
Seguimiento e informe de juicios												
Reunión privada con auditor interno												
Reunión privada con contador y otros ejecutivos												
Trazabilidad de acuerdos del Directorio												
Revisión de la política de responsabilidad social y valor compartido												
Revisión del código de conducta												
Revisión de la política de gestión de personas y clima												
Revisión de política de seguridad de la información												
Revisión de las políticas contables prudenciales												
Evaluación de la auditoría interna y auditoría externa												
Revisión del cumplimiento y políticas de transparencia												
Seguimiento a planes de acción y reunión con comités ejecutivos												
Revisión de reportes anuales de comités de directores (Auditoría, Riesgo, RSE, Seguridad de Información, Gestión de Personas, otros)												
Evaluación del cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo SEP												





# Deberes del Director y Empresas SEP





## I. Introducción

Los directorios de las Empresas SEP deben contar con la suficiente autoridad, competencias y objetividad para realizar sus funciones de orientación estratégica y supervisión de la gestión. Deben actuar con integridad, transparencia y asumir la responsabilidad por sus acciones, con el objetivo final de cumplir el mandato que se les ha definido y maximizar el beneficio para la sociedad, mediante una asignación eficiente de recursos.

## II. Consideraciones clave

La administración de las Empresas SEP es ejercida por un Directorio que puede delegar parte de sus facultades en un gerente general, sin perjuicio de lo cual tiene responsabilidades indelegables, tales como:

- Definir la guía estratégica de la empresa, con una visión de mediano y largo plazo, aprobando y velando continuamente por el cumplimiento del plan estratégico para la compañía, buscando permanentemente la creación de valor para el Estado.
- Examinar y aprobar el presupuesto anual de la empresa y sus eventuales modificaciones, verificando su coherencia con el plan estratégico, antes de su envío al SEP y a la Dirección de Presupuestos.
- Seleccionar, designar, evaluar y remover al gerente general o ejecutivo máximo de la empresa, quien no podrá ser director de la misma.
- Supervisar la gestión y monitorear a la administración.
- Conocer los principales factores de riesgo de la empresa y establecer sistemas de control.
- Aprobar el plan anual de auditoría, velar por su cumplimiento y realizar el seguimiento de los riesgos empresariales, mediante una relación continua y directa del Directorio con los auditores internos y externos de la empresa.
- Proponer a la Junta de Accionistas o al SEP, según sea el caso, el nombramiento y sustitución de los auditores externos independientes.
- Supervisar las relaciones entre el gerente general y otras partes interesadas.
- Velar por el cumplimiento y la correcta y oportuna aplicación del Código SEP.
- Establecer un sistema que permita a todos los trabajadores de la empresa comunicar sus observaciones respecto al correcto cumplimiento del Código de Ética de las Empresas SEP.
- Revisar y aprobar los mecanismos de selección y compensación de los principales ejecutivos de la empresa.
- Establecer políticas claras y transparentes de sucesión, así como fomentar la creación de incubadoras de talentos dentro de la organización.





- Realizar declaraciones de interés y patrimonio según lo dispuesto en la normativa legal, reglamentaria e instructivos presidenciales o de Gobierno.
- Para ejercer como director de las Empresas Portuarias Estatales, la Empresa de los Ferrocarriles del Estado y la Empresa de Correos de Chile, se requiere una declaración jurada especial que exprese que la persona nombrada cumple con todos y cada uno de los requisitos legales para ejercer el cargo, que no se encuentra afecto a ninguna causal de inhabilidad y que, en caso de inhabilidad sobreviniente, pondrá dicha circunstancia en conocimiento inmediato del Directorio.

Los directores deben actuar de buena fe e informadamente, cumpliendo todos y cada uno de los deberes con la compañía y todos sus accionistas, guiando siempre su actuar al mejor interés de la empresa.

La legislación chilena establece como deberes de los directores, los siguientes:

### a. Deber de cuidado o diligencia

Los directores de las Empresas SEP deberán emplear, en el ejercicio de sus funciones, el cuidado o diligencia que las personas emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad y a los accionistas por sus actuaciones dolosas o culpables.

El óptimo deber de cuidado o diligencia se alcanza cuando el director cumple cabalmente con todos los deberes que exige el desempeño del cargo y sus actuaciones responden a la búsqueda del interés de

la empresa en concordancia con la misión, visión y valores que la gobiernan.

Cabe destacar que, si bien el Directorio puede delegar parte de sus funciones en una o más personas, dicha delegación no los libera del deber de cuidado que, en ese caso, consistirá en monitorear el cumplimiento del encargo o de las funciones que fueron delegadas. Incluso la aprobación o ratificación de los accionistas sobre actuaciones de los directores no exime a éstos de actuaciones dolosas o culpables que provoquen perjuicios a la empresa.

En general, se entiende que un director no ha infringido el deber de cuidado si:

- El acto no se realiza en su propio interés, directo o indirecto.
- El acto se adopta de buena fe, esto es, sin perseguir objetivos ocultos u otros distintos que el mayor bien de la empresa.
- La decisión adoptada sea racional, en el sentido que el director estime que existen fundamentos adecuados y suficientes para esta.
- Si es que la decisión ha sido tomada, sin que medie un conflicto de interés mal resuelto.
- El acto no sea contrario a la regulación vigente.
- La decisión se tomó luego de informarse suficientemente conforme a la complejidad del asunto a tratar. En este sentido, los directores deben tener un rol activo en la búsqueda de





información que estimen necesaria o conveniente para tomar sus decisiones y, en general, administrar la sociedad. No pueden descansar solamente en la información que les entregue la administración, ya que ésta puede ser incompleta o errónea o no considerar elementos que un observador objetivo podría estimar relevante.

- Cuando un director ha dejado expresamente en acta su voto en contra de una decisión adoptada por la mayoría del Directorio.

### b. Deber de informarse y a informar (revelar al Directorio)

Cada director tiene el derecho, y también la obligación, de ser informado e informarse plenamente y de forma documentada y en cualquier tiempo, a través del gerente o quien haga sus veces, de todo lo relacionado con la marcha de la empresa, con la sola limitación que el ejercicio de este derecho no entorpezca la marcha de la sociedad.

Para lo anterior, el Directorio como órgano colegiado puede contratar asesorías especializadas para conocer mayores antecedentes sobre determinadas materias, no pudiendo autorizar dichas contrataciones para asesorar a directores individualmente considerados.

Por consiguiente, el Directorio debe adoptar las medidas e impartir las instrucciones necesarias con el objeto de mantenerse cabal y oportunamente informado.

Por último, es importante considerar que este verdadero derecho/deber, como bien indica la ley, puede ser ejercido en cualquier tiempo, en cuanto no afecte la administración del negocio, y no se limita exclusivamente a lo que pueda informarse en las sesiones de Directorio.

### c. Deber de lealtad

El director debe actuar de buena fe en sus relaciones con la sociedad. No debe aprovechar su cargo en beneficio de sus propios intereses, directos o indirectos, ni aprovechar las oportunidades de negocios que conozca en razón de su cargo, sino que debe perseguir el máximo beneficio posible para la empresa.

El deber de lealtad con la sociedad emana de la naturaleza fiduciaria de la relación que los directores tienen con ella y se traduce en la prohibición de usar su cargo para obtener beneficios para sí o personas relacionadas en perjuicio de la sociedad.

Una infracción a este deber puede presentarse en los siguientes ámbitos:

- Conflictos de interés.
- Operaciones con personas relacionadas.
- Oportunidades de negocio.

El deber de lealtad, por tanto, se traduce en la obligación de perseguir y resguardar el interés social por sobre el propio. Es decir,





las decisiones de los directores deberán buscar proteger el interés de la empresa.

#### d. **Deber de reserva**

Los directores se encuentran obligados a guardar reserva de la información societaria relevante y confidencial a la que han accedido en virtud de su cargo y que no haya sido divulgada oficialmente por la empresa.

Este deber no producirá efecto cuando la información haya sido dada a conocer al público en general, cumpliendo los requisitos legales para ello, o cuando la reserva lesione el interés social o involucre una infracción a los estatutos sociales, las leyes o la normativa dictada por la entidad regulatoria correspondiente.

En la custodia y tratamiento de la información, el director deberá emplear el cuidado y diligencia que se debe dar a toda información confidencial y relevante, como exige la función que cumple quien recibe o tiene acceso a ella, aun cuando la información de que se trate no revista las características de confidencialidad y relevancia.

#### e. **Deberes y prohibiciones asociados a la posesión de información privilegiada**

Los directores y ejecutivos principales están sujetos a importantes restricciones, prohibiciones y deberes cuando, uno o más de ellos, están en posesión de información privilegiada de la empresa en que ejercen sus funciones.

La ley no sólo prohíbe a los directores, gerentes y ejecutivos principales valerse de información privilegiada, sino que, además, impone fuertes restricciones y deberes asociados a su uso inadecuado.

Las obligaciones y deberes que son consecuencia de la posesión de información privilegiada son:

- Guardar estricta reserva.
- No utilizar la información en beneficio propio o ajeno.
- No valerse de la información para obtener beneficios o evitar pérdidas, mediante cualquier tipo de operación con los valores a que ella se refiera o con instrumentos cuya rentabilidad esté determinada por esos valores.
- Abstenerse de comunicar dicha información a terceros.
- Abstenerse de recomendar a otros la adquisición o enajenación de los valores citados.
- Velar para que esto tampoco ocurra a través de subordinados o terceros de su confianza.

Asimismo, se presume que acceden a información privilegiada los directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales, que se desempeñen en el controlador del emisor.





### f. Autoevaluación del Directorio

Sin perjuicio de las evaluaciones o mecanismos que instruya el SEP para medir su funcionamiento, el Directorio, bajo la supervisión de su presidente, debe realizar una evaluación anual y bien estructurada de su desempeño, determinar brechas e implementar las mejoras detectadas.

### g. Responsabilidad penal de las personas jurídicas

El Directorio de la empresa, una vez concluido el proceso de análisis de riesgo de ocurrencia de las conductas delictivas, descritas en la Ley N° 20.393 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas, y para el caso de que se haya definido y debidamente jerarquizado la existencia de potenciales riesgos en la materia, debe adoptar, entre otras, las siguientes medidas:

- a. Designar un encargado de prevención y definir sus facultades y atribuciones.
- b. Elaborar un modelo de prevención.
- c. Certificar la adopción e implementación del modelo de prevención.
- d. Capacitación del personal en la materia.
- e. Modificar los contratos de trabajo, etcétera.





# Conflictos de interés





## I. Definición

El conflicto de interés no está definido en el diccionario de la Real Academia Española, sin embargo, la RAE define “conflicto” como:

Combate, lucha, pelea.

Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.

Problema, cuestión, materia de discusión. Conflicto de competencia, de jurisdicción.

**Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo,** capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.

Y define “interés” como:

Provecho, utilidad, ganancia.

Valor de algo.

Lucro producido por el capital.

**Inclinación del ánimo hacia un objeto, una persona, una narración, etc.** Conveniencia o beneficio en el orden moral o material.

De acuerdo con lo anterior, se podría decir que existe conflicto de interés cuando coexisten en un individuo tendencias contradictorias, como lo son las obligaciones públicas o colectivas y el interés privado de la misma, con una inclinación hacia una de estas tendencias, esto es la privada por sobre la pública o colectiva.

La Ley N° 20.880 de Probidad Administrativa, define que “*existe conflicto de intereses en el ejercicio de la función pública cuando concurren a la vez el interés general propio del ejercicio de las funciones con un interés particular, sea o no de carácter económico, de quien ejerce dichas funciones o de los terceros vinculados a él determinados por la ley, o cuando concurren circunstancias que le restan imparcialidad en el ejercicio de sus competencias*”.

Por otro lado, la Ley N° 18.046 de Sociedades Anónimas establece en su artículo 44 que “*una sociedad anónima cerrada sólo podrá celebrar actos o contratos que involucren montos relevantes en los que uno o más directores tengan interés por sí o como representantes de otra persona, cuando dichas operaciones sean conocidas y aprobadas previamente por el Directorio y se ajusten a condiciones de equidad similares a las que habitualmente prevalecen en el mercado, salvo que los estatutos autoricen la realización de tales operaciones sin sujeción a las mencionadas condiciones*”.

El Directorio deberá pronunciarse, con la abstención del director con interés. En el acta de la sesión correspondiente deberá dejarse constancia de las deliberaciones para aprobar los términos y condiciones de los respectivos actos o contratos. Dichos acuerdos serán informados en la próxima Junta de Accionistas por el que la presida, debiendo hacerse mención de esta materia en su citación.

Se entiende que existe interés de un director en toda negociación, acto, contrato u operación en la que deba intervenir en cualquiera de las siguientes situaciones:

- i. Él mismo, su cónyuge o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.





- ii. Las sociedades o empresas en las cuales sea director o dueño, directamente o a través de otras personas naturales o jurídicas, de un 10% o más de su capital.
- iii. Las sociedades o empresas en las cuales alguna de las personas antes mencionadas sea director o dueño, directo o indirecto, del 10% o más de su capital.
- iv. El controlador de la sociedad o sus personas relacionadas, si el director no hubiera resultado electo sin los votos de aquél o aquéllos.

Para los efectos de este artículo, se entiende que es de monto relevante todo acto o contrato que supere el 1% del patrimonio social, siempre que dicho acto o contrato exceda el equivalente a 2.000 Unidades de Fomento (UF) y, en todo caso, cuando sea superior a 20.000 UF. Se presume que constituyen una sola operación todas aquellas que se perfeccionen en un período de 12 meses consecutivos por medio de uno o más actos similares o complementarios, en los que exista identidad de partes, incluidas las personas relacionadas u objetos.

La infracción a este artículo no afectará la validez de la operación y, sin perjuicio de las sanciones que correspondan, otorgará a la sociedad, a los accionistas y a los terceros interesados, el derecho de exigir indemnización por los perjuicios ocasionados.

En caso de demandarse los perjuicios ocasionados por la infracción de este artículo, corresponderá a la parte demandada probar que el acto o contrato se ajustó a condiciones de mercado o que las condiciones de negociación reportaron beneficios a la sociedad que justifican su realización.

Con todo, no será aplicable lo establecido en el inciso primero si la operación ha sido aprobada o ratificada por la Junta Extraordinaria de Accionistas con el quórum de 2/3 de los accionistas con derecho a voto.

En el caso de las sociedades anónimas abiertas, se aplicará lo dispuesto en el Título XVI, de la Ley N° 18.046, de Sociedades Anónimas, esto es:

**Artículo 146.** Son operaciones con partes relacionadas de una sociedad anónima abierta toda negociación, acto, contrato u operación en que deba intervenir la sociedad y, además, alguna de las siguientes personas:

1. Una o más personas relacionadas a la sociedad, conforme al artículo 100 de la ley N° 18.045.
2. Un director, gerente, administrador, ejecutivo principal o liquidador de la sociedad, por sí o en representación de personas distintas de la sociedad, o sus respectivos cónyuges o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, inclusive.
3. Las sociedades o empresas en las que las personas indicadas en el número anterior sean dueños, directamente o a través de otras personas naturales o jurídicas, de un 10% o más de su capital, o directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales.
4. Aquellas que establezcan los estatutos de la sociedad o fundadamente identifique el Comité de Directores, en su caso, aun cuando se trate de aquellas indicadas en el inciso final del artículo 147.
5. Aquellas en las cuales haya realizado funciones de director, gerente, administrador, ejecutivo principal o liquidador, un director, gerente,





administrador, ejecutivo principal o liquidador de la sociedad, dentro de los últimos 18 meses.

**Artículo 147.** Una sociedad anónima abierta sólo podrá celebrar operaciones con partes relacionadas cuando tengan por objeto contribuir al interés social, se ajusten en precio, términos y condiciones a aquellas que prevalezcan en el mercado al tiempo de su aprobación, y cumplan con los requisitos y procedimientos que se señalan a continuación:

1. Los directores, gerentes, administradores, ejecutivos principales o liquidadores que tengan interés o participen en negociaciones conducentes a la realización de una operación con partes relacionadas de la sociedad anónima, deberán informar inmediatamente de ello al Directorio o a quien éste designe.

Quienes incumplan esta obligación serán solidariamente responsables de los perjuicios que la operación ocasionare a la sociedad y sus accionistas.

2. Antes que la sociedad otorgue su consentimiento a una operación con parte relacionada, ésta deberá ser aprobada por la mayoría absoluta de los miembros del Directorio, con exclusión de los directores o liquidadores involucrados, quienes no obstante deberán hacer público su parecer respecto de la operación si son requeridos por el Directorio, debiendo dejarse constancia en el acta de su opinión.

Asimismo, deberá dejarse constancia de los fundamentos de la decisión y las razones por las cuales se excluyó a tales directores.

3. Los acuerdos adoptados por el Directorio para aprobar una operación con una parte relacionada serán dados a conocer en la próxima junta de accionistas, debiendo hacerse mención de los directores que la aprobaron.

De esta materia, se hará indicación expresa en la citación a la correspondiente junta de accionistas.

4. En caso de que la mayoría absoluta de los miembros del Directorio deba abstenerse en la votación destinada a resolver la operación, ésta sólo podrá llevarse a cabo si es aprobada por la unanimidad de los miembros del Directorio no involucrados o, en su defecto, si es aprobada en Junta Extraordinaria de Accionistas con el acuerdo de dos tercios de las acciones emitidas con derecho a voto.
5. Si se convocase a una Junta Extraordinaria de Accionistas para aprobar la operación, el Directorio designará al menos un evaluador independiente para informar a los accionistas respecto de las condiciones de la operación, sus efectos y su potencial impacto para la sociedad.

En su informe, los evaluadores independientes deberán también pronunciarse acerca de los puntos que el Comité de Directores, en su caso, haya solicitado expresamente que sean evaluados. El Comité de Directores de la sociedad o, si la sociedad no contare con éste, los directores no involucrados, podrán designar un evaluador independiente adicional, en caso que no estuvieran de acuerdo con la selección efectuada por el Directorio.

Los informes de los evaluadores independientes serán puestos a disposición de los accionistas por el Directorio al día hábil siguiente





de recibidos por la sociedad, en las oficinas sociales y en el sitio en Internet de la sociedad, de contar la sociedad con tales medios, por un plazo mínimo de 15 días hábiles contado desde la fecha en que se recibió el último de esos informes, debiendo la sociedad comunicar a los accionistas esta situación mediante hecho esencial.

Los directores deberán pronunciarse respecto de la conveniencia de la operación para el interés social dentro de los cinco días hábiles siguientes desde la fecha en que se recibió el último de los informes de los evaluadores.

6. Cuando los directores de la sociedad deban pronunciarse respecto de operaciones de este título, deberán explicitar su relación con la contraparte de la operación o el interés que en ella tengan.

Deberán también hacerse cargo de la conveniencia de la operación para el interés social, de los reparos u objeciones que hubiese expresado el Comité de Directores, en su caso, así como de las conclusiones de los informes de los evaluadores o peritos. Estas opiniones de los directores deberán ser puestas a disposición de los accionistas al día siguiente de recibidos por la sociedad, en las oficinas sociales, así como en el sitio en Internet de las sociedades que cuenten con tales medios, junto con ser informada por la sociedad mediante hecho esencial.

7. Sin perjuicio de las sanciones que correspondan, la infracción a este artículo no afectará la validez de la operación, pero otorgará a la sociedad o a los accionistas el derecho de demandar, de la persona relacionada infractora, el reembolso en beneficio de la sociedad de una suma equivalente a los beneficios que la operación hubiera

reportado a la contraparte relacionada, además de la indemnización de los daños correspondientes.

En este caso, corresponderá a la parte demandada probar que la operación se ajustó a lo señalado en este artículo.

No obstante, lo dispuesto en los números anteriores, las siguientes operaciones con partes relacionadas podrán ejecutarse sin los requisitos y procedimientos establecidos en los números anteriores, previa autorización del Directorio:

- a. Aquellas operaciones que no sean de monto relevante. Para estos efectos, se entiende que es de monto relevante todo acto o contrato que supere el 1% del patrimonio social, siempre que dicho acto o contrato exceda el equivalente a 2.000 Unidades de Fomento y, en todo caso, cuando sea superior a 20.000 UF.

Se presume que constituyen una sola operación todas aquellas que se perfeccionen en un periodo de 12 meses consecutivos por medio de uno o más actos similares o complementarios, en los que exista identidad de partes, incluidas las personas relacionadas u objeto.

- b. Aquellas operaciones que, conforme a políticas generales de habitualidad, determinadas por el Directorio de la sociedad, sean ordinarias en consideración al giro social.

En este último caso, el acuerdo que establezca dichas políticas o su modificación será informado como hecho esencial cuando corresponda y puesto a disposición de los accionistas en las oficinas





sociales y en el sitio en Internet de las sociedades que cuenten con tales medios.

- c. Aquellas operaciones entre personas jurídicas en las cuales la sociedad posea, directa o indirectamente, al menos, un 95% de la propiedad de la contraparte.

**Artículo 148.** Ningún director, gerente, administrador, ejecutivo principal, liquidador, controlador, ni sus personas relacionadas, podrá aprovechar para sí las oportunidades comerciales de la sociedad de que hubiese tenido conocimiento en su calidad de tal.

Se entenderá por oportunidad comercial todo plan, proyecto, oportunidad u oferta exclusiva dirigida a la sociedad, para desarrollar una actividad lucrativa en el ámbito de su giro o uno complementario a éste.

Los accionistas podrán utilizar para sí tales oportunidades comerciales cuando el Directorio de la sociedad las haya previamente desechado, o si hubiere transcurrido un año desde la adopción del acuerdo de postergar o aceptar la oportunidad comercial, sin que se hubiese iniciado su desarrollo.

Sin perjuicio de las sanciones que correspondan, la infracción a este artículo no afectará la validez de la operación y dará derecho a la sociedad o a los accionistas a pedir el reembolso, a favor de la sociedad, de una suma equivalente a los beneficios que la operación hubiere reportado al infractor y los demás perjuicios que se acrediten.

**Artículo 149.** Las disposiciones de este título serán aplicables tanto a las sociedades anónimas abiertas como a todas sus filiales, sin importar la naturaleza jurídica de éstas.

Todas las operaciones con partes relacionadas deben ser puestas en conocimiento de la Junta Ordinaria de Accionistas inmediatamente siguiente o en su defecto al Consejo SEP, para aquellas empresas que no posean junta de accionistas.

## II. Tipos de conflictos de interés y sus riesgos en la empresa

Cabe diferenciar entre los conflictos de interés permanentes y los eventuales.

Los permanentes son aquellos que, por la naturaleza de la actividad de la empresa y de un tercero (director o ejecutivo, entre otros), es predecible la ocurrencia de conflictos de interés y es esperable que se susciten de forma recurrente. Son ejemplos de estos: ser director de una empresa y de un proveedor habitual de la organización o de un cliente relevante de ésta; ser director de una empresa y ser asesor o consultor de una empresa del rubro o de la competencia, etcétera.

Los conflictos de interés eventuales son aquellos que no son esperables y resultan de un acto o negociación no habitual de la empresa y, por lo tanto, son esporádicos.





El buen juicio y criterio da cuenta que no es compatible con el cargo de director o ejecutivo de una empresa si se tiene conflicto de interés permanente.

El conflicto de interés puede ser real, aparente o potencial.

El conflicto de **interés real** es aquel en que existe un interés privado, conocido por el director o ejecutivo, pudiendo éste influir en la decisión afectando el interés público o colectivo y beneficiando el suyo privado.

El conflicto de **interés aparente** se da cuando existe un interés privado que no necesariamente influye en el director o ejecutivo, pero que da lugar a que otros consideren que puede influir en la toma de decisiones privilegiando su interés privado por sobre el público o colectivo.

El conflicto de **intereses potencial** se da cuando un director o ejecutivo tiene un interés privado que puede llegar a convertirse en un conflicto de interés real.

Las formas más comunes de conflictos de interés son:

- Cuando el interés privado colisiona con el interés público.
- Cuando los intereses de un trabajo chocan con los del otro trabajo.
- Cuando se privilegia los intereses familiares, acceso a empleos, proveedores, prestación de servicios.
- Cuando se reciben regalos de personas que hacen negocio con quien los recibe.

- Operaciones con personas relacionadas, directa o indirectamente.
- Oportunidades de negocio conocidas en su carácter de director.
- Presiones políticas indebidas.
- Revelación de información de oportunidades comerciales o negocios de la empresa.
- Implementar operaciones diseñadas para favorecer a determinadas personas.

Los conflictos de interés mal gestionados pueden provocar riesgos importantes para la empresa. Algunos de estos son:

- Daño a la imagen de la empresa.
- Ocurrencia de operaciones fraudulentas y/o corruptas.
- Demandas judiciales.
- Dificultad para acceder a proveedores y fuentes de financiamiento, por falta de credibilidad.
- Deterioro en la calidad del producto o servicio por compras de productos o servicios no eficientes o de mala calidad.
- Aumento de los costos de la empresa, por ineficiencias.
- Desconfianza de los stakeholders.
- Pérdida patrimonial para la empresa.





El deber de lealtad con la empresa surge de la naturaleza misma del cargo, desde la confianza que en ellos han depositado para que guíen a las empresas en el camino de maximizar el beneficio, mediante una asignación de recursos eficiente. El deber de lealtad es el principio que guía la forma de resolver conflictos de interés.

Este deber supone entonces para el director someter siempre su conducta a las exigencias que guían los mejores intereses de la sociedad y, en caso de pugna entre el interés particular, directo o indirecto del director, éste deberá abstenerse de decidir en la materia, manifestar que le afecta un conflicto de interés, dando cuenta del mismo, y las razones que expliquen que su juicio podría verse afectado, lo que lo inhabilita para participar en la toma de una decisión.

### III. Formas de resolver los conflictos de interés

Los conflictos de intereses son difíciles de evitar y no se pueden prohibir, pero sí se pueden resolver de manera adecuada.

Lo anterior, puede ser detectado, informado y desarticulado voluntariamente, antes que, con ocasión de su existencia, genere efectos no deseados.

A continuación, se indican las principales formas de resolver adecuadamente los conflictos de interés:

#### a. Deber de revelar los conflictos de interés a la empresa

El principal mecanismo para resolverlos es que las personas que tengan o manifiesten algún conflicto de interés, sea real, aparente o potencial, lo den a conocer oportunamente y se inhabiliten de participar en la toma de decisiones en las que puedan influir estos intereses. Incluso, el buen criterio y alto estándar ético que debe guiar el actuar de un director o ejecutivo de una Empresa SEP aconseja que no deberían participar ni presenciar la discusión del tema.

#### b. Efectuar su declaración de intereses y de patrimonio

Ley N° 20.880, sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los conflictos de interés y Decreto Supremo N° 2, de 2016, de la SEGPRES.





### Quiénes deben presentarla

- Los directores de sociedades anónimas nombrados por el Estado o sus organismos.
- Los gerentes de sociedades anónimas nombrados por directorios integrados mayoritariamente por directores que representan al Estado o sus organismos.
- Los directores y gerentes de empresas del Estado que, en virtud de leyes especiales, se encuentren sometidas a la legislación aplicable a las sociedades anónimas.
- Los secretarios, ejecutivos, gerentes y, en general, las personas que tengan potestad o responsabilidad directiva, cualquiera sea su denominación, que actúen en representación del Estado o sus organismos.

### Contenido de la declaración

- Identificación del sujeto obligado (nombre, cédula de identidad, estado civil y régimen patrimonial, profesión, domicilio, entre otros) y el nombre completo y cédula de identidad de su cónyuge o conviviente civil, de sus hijos sujetos a patria potestad cuyos bienes administra y de las personas que tenga bajo su tutela o curatela.
- Toda actividad profesional, laboral, económica, gremial o de beneficencia que desarrolle el declarante, sea remunerada o no, incluidas las realizadas en los 12 meses anteriores a la fecha de asunción al cargo.

### Plazos

Debe presentarse dentro de los 30 días corridos siguientes a la fecha de asunción al cargo y debe actualizarse dentro del mes de marzo de cada año y dentro de los 30 días corridos siguientes al cese de sus funciones.

### Forma de presentación

Se presenta a través de un formulario electrónico dispuesto en el sitio electrónico de la Contraloría General de la República - CGR.

### Responsabilidad por la declaración

En caso de incumplimiento de la obligación de presentar o actualizar oportunamente la declaración de intereses y patrimonio o, su presentación incompleta o inexacta, podría acarrear para el infractor una multa de 5 a 50 UTM.

El gerente general, o quien haga sus veces, tiene el deber de verificar el cumplimiento de la obligación por parte de los sujetos obligados. Asimismo, debe visar las mencionadas declaraciones y enviarlas a la CGR.

### Bienes a declarar

- a. **Inmuebles:** Ubicados en Chile, de cualquier tipo, que tengan en propiedad, copropiedad, comunidad, propiedad fiduciaria o cualquier otra forma de propiedad. Todo tipo de gravámenes vigentes, su rol de avalúo fiscal y valor fiscal, fecha de adquisición, detalles de su inscripción en el Conservador de Bienes Raíces y dirección.





Tratándose de inmuebles situados en el extranjero, se debe proporcionar información sobre el país y ciudad en donde se ubica, dirección, fecha de adquisición, forma de propiedad y valor corriente en plaza.

b. **Derechos de aprovechamiento de agua:** Tipo de derecho, naturaleza del agua, nombre del álveo o cauce del que provienen las aguas y la región donde se ubica, entidad que otorgó el derecho, número y año de la resolución que concedió el derecho y rol del expediente.

c. **Concesiones:** Tipo de concesión, órgano que la otorgó, singularización del acto mediante el cual se otorgó, número y año de registro.

d. **Bienes muebles registrables:**

1. Vehículos motorizados: Tipo de vehículo, número y año de inscripción, marca, modelo y avalúo fiscal, entre otros.
2. Aeronaves: Tipo de aeronave, número y año de inscripción, marca, modelo, año de fabricación y tasación, entre otros.
3. Naves y artefactos navales: Tipo de nave o artefacto naval, número y año de inscripción, año de fabricación, número de matrícula, tonelaje y tasación, entre otros.
4. Otros bienes muebles registrables: Descripción, registro en que consta, número de inscripción y año, entre otros.

e. **Acciones o derechos en entidades constituidas en Chile:**

Toda clase de derechos o acciones, de cualquier naturaleza, en comunidades o sociedades o empresas constituidas en Chile con indicación de su título, nombre o razón social de la entidad, RUT, giro, cantidad de acciones o porcentaje que tiene el declarante, fecha de adquisición y valor corriente, entre otros.

Cuando los derechos o acciones de que sea titular el declarante le permitan ser controlador, en los términos del artículo 97 de la ley N° 18.045, sobre Mercado de Valores, o influir decisivamente en la administración o gestión, de conformidad al artículo 99 de la misma ley; también se indicarán los bienes inmuebles y los derechos, acciones y valores que pertenezcan a dichas comunidades, sociedades o empresas.

f. **Acciones o derechos en entidades constituidas en el extranjero:** Título, país, nombre o razón social de la entidad, fecha de adquisición y valor corriente en plaza, entre otra información.

g. **Valores:** A los que se refiere el inciso 1° del artículo 3° de la Ley N° 18.045 de que el declarante sea el titular, esto es, cualquier título transferible, sea que se transen en Chile o en el extranjero, tales como acciones, opciones a la compra y venta de acciones, bonos, debentures, cuotas de fondos mutuos, planes de ahorro, efectos de comercio y, en general, todo título de crédito o inversión.

Contratos de mandato especial de administración de cartera de valores: Deben indicar la razón social y RUT del mandatario, fecha de celebración del contrato y valor comercial global de la cartera de activos, entre otra información.





h. **Pasivo:** Enunciación el conjunto global del pasivo que mantengan, en su equivalente en pesos, si este fuere superior al equivalente a 100 UTM, especificándose el tipo de obligación o deuda (crédito hipotecario, crédito de consumo, tarjeta de crédito bancaria, tarjeta de crédito o débito de casa comercial, u otro), el monto adeudado, el nombre o razón social del acreedor, de cada deuda que individualmente considerada supere las 100 UTM.

i. **Bienes del cónyuge o conviviente civil:** Siempre que se trate de sujetos casados en régimen de sociedad conyugal o tengan acuerdo de unión civil vigente bajo régimen de comunidad de bienes, deben declararlos en los mismos términos que declaran los bienes propios.

El declarante deberá contar con el consentimiento expreso y por escrito de su cónyuge o conviviente civil.

Independiente de lo señalado precedentemente, el declarante debe singularizar las actividades económicas, profesionales o laborales que conozca de su cónyuge o conviviente civil.

j. **Bienes de los hijos sujetos a patria potestad y personas bajo tutela y curatela:** En los mismos términos que declaran los bienes propios.

#### c. **Códigos de Ética**

Los códigos de ética son un buen mecanismo para resolver o manejar los conflictos de interés, toda vez que son el espacio para generar altos estándares éticos deseables en la organización, permitiendo definir y delimitar los patrones de comportamiento permitidos y evitar este tipo de conflictos. De esta forma, las personas afectas al Código de Ética de una empresa no pueden manifestar desconocimiento frente a un comportamiento poco ético o incorrecto.

#### d. **Compras y contrataciones**

El artículo 9° de la Ley N° 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado, establece la obligatoriedad de la licitación pública para las compras y contrataciones que efectúen los órganos de la Administración del Estado, dentro de los cuales se comprende a las empresas públicas creadas por ley, bajo principios de libre concurrencia e igualdad ante las bases, permitiéndose excepcionalmente la licitación privada o el trato directo sólo por motivos fundados.

El artículo 4° de la Ley N° 19.886, sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, dispone que ninguna empresa del Estado o en que éste tenga participación mayoritaria, podrá, bajo sanción de nulidad, suscribir contratos administrativos de provisión de bienes o prestación de servicios con:

- Los funcionarios directivos de la misma empresa.





- Personas unidas a ellos por vínculos de parentesco (cónyuge, hijos, adoptados o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive).
- Sociedades de personas de las que los funcionarios directivos o sus parientes, ya individualizados, formen parte.
- Sociedades comanditas por acciones o anónimas cerradas en que sus funcionarios directivos o los parientes de éstos, ya individualizados, sean accionistas.
- Sociedades anónimas abiertas en que sus funcionarios directivos o los parientes de éstos, ya individualizados, sean dueños de acciones que representen el 10% o más del capital.
- Gerentes, administradores, representantes o directores de cualquiera de las sociedades antedichas.

Sin embargo, cuando circunstancias excepcionales lo hagan necesario, las empresas podrán celebrar dichos contratos, siempre que se ajusten a condiciones de equidad similares a las que habitualmente prevalecen en el mercado.

La aprobación del contrato deberá hacerse por resolución fundada, que se comunicará al superior jerárquico, a la Contraloría General de la República y a la Cámara de Diputados.

#### e. **Contratos entre el director y la empresa que dirige**

Las Empresas SEP sólo podrán celebrar actos o contratos en los que uno o más directores tengan interés por sí o como representantes de

otra persona, cuando dichas operaciones se ajusten a las normas que establece la ley N° 18.046, la ley N° 19.542 en el caso de las Empresas Portuarias Estatales y en lo dispuesto en los incisos sexto, octavo y noveno del artículo 4 de la ley N° 19.886.

#### f. **Deber de lealtad**

Es en virtud de este principio que el director debe actuar de buena fe en sus relaciones con la sociedad. No debe aprovechar su cargo en beneficio de sus propios intereses, directos o indirectos, sino que debe perseguir el máximo beneficio posible para la sociedad, ni usar oportunidades de negocios conocidas en su carácter de director de una determinada empresa.

#### g. **Mejores intereses de la empresa**

Las decisiones de los directores deberán buscar siempre proteger el interés de la empresa y, en caso de conflicto de interés, deberán resolverlo a favor de los mejores intereses de la Empresa SEP, informando debidamente al sistema sobre dicho conflicto.

#### h. **Incompatibilidades e inhabilidades**

Los directores y gerentes deberán declarar e informar inmediatamente al Directorio y al SEP de cualquier inhabilidad e incompatibilidad que los afecte para desempeñar sus respectivos cargos.





i. **Mecanismos de detección de potenciales conflictos de interés**

Las empresas deberán instaurar mecanismos de detección frente a contrataciones con personas o empresas relacionadas, tanto de manera preventiva ante una posible contratación, como de manera detectiva, para monitorear alguna compra relevante.

Para ello se debe disponer de una base de datos actualizada con los RUN y RUT de las personas naturales y jurídicas, respectivamente, relacionadas con los directores y ejecutivos claves, de acuerdo con la ley. Producto de lo anterior, el departamento de contabilidad puede identificar dichas transacciones e informarlas al Directorio para su resolución.

No obstante, establecer estos mecanismos no quita responsabilidad al director de declarar cualquier situación de conflicto de interés que lo afecte.

j. **Procedimiento para operaciones con partes relacionadas**

En esta materia habrá que estarse a lo señalado previamente en este capítulo.





# Comité de Auditoría





## I. Aspectos generales

Al Comité de Auditoría le compete un rol clave en el monitoreo del sistema de control interno y sobre la fiabilidad de la información, materias que dicen relación con la adecuada marcha de la empresa.

Las materias que puede abordar son amplias, sin embargo, aquellas críticas, para su efectividad, son las relacionadas con la gobernabilidad, dinámica e independencia respecto de la Gerencia.

### a. Dinámica requerida

Adicionalmente a las reuniones habituales, se espera una actividad permanente a través de su presidente, por ejemplo, por medio de reuniones de trabajo con equipos de soporte y con gerentes de la organización, a efecto de asegurar los objetivos establecidos en el comité.

### b. Composición y variables a considerar en el nombramiento

El comité deberá estar integrado, exclusivamente, por directores, con al menos tres miembros de alta experiencia en esta materia. En los Directorios con menos de cinco miembros, estará integrado por los mismos miembros del Directorio. No obstante, en cualquier circunstancia, deberá nombrarse un presidente que dirija estas materias, el que deberá ser distinto al presidente del directorio.

Con relación a la independencia, entre las variables que limitan su nombramiento se encuentran ser empleado de la empresa, ser asesor de la compañía y ser accionista. Así también, el comité debe

contar con miembros que posean habilidades y atributos para el cargo, tener cualidades como escepticismo profesional, conocimiento de la industria, criterio para tomar decisiones, habilidades interpersonales, independencia, conocimiento en las áreas financiero contables y, en especial, capacidad para formular preguntas con objetividad.

Para estos efectos, en el acta de la sesión de Directorio en que se designen los miembros del comité, se deberá dejar constancia de los fundamentos con los cuales se eligieron los mencionados miembros.

### Capacitación e inducción a los nuevos miembros

El comité debe disponer de planes formales de inducción y capacitación de modo de alinear y nivelar a sus miembros en materias como su plan de trabajo, objetivos y materias técnicas de carácter específico, como los criterios para la información de gestión, criterios contables, contingencias, normas internacionales de información, cálculo de las pruebas de deterioro de los activos y revelaciones, entre otras.

### c. No sobreestimar el valor del trabajo de auditoría

Los alcances del trabajo que realizan auditoría interna y/o externa presentan limitantes importantes que necesariamente deben ser evaluadas y comprendidas por el Directorio para no sobreestimar el trabajo realizado.





## II. Orgánica del Comité de Auditoría

### d. Responsabilidad

El comité forma parte del Directorio y su constitución debe tener objetivos y responsabilidades claras y reconocidas por la organización, debiendo disponer de una agenda, recursos y estructura adecuados, todos aspectos que deben estar formalmente establecidos en un estatuto<sup>15</sup>.

### e. Velar por la independencia de los asesores

El comité deberá velar por la independencia de los asesores con quienes trabaja la Gerencia, a través de pautas formales al respecto. Dentro de los asesores encontramos auditores externos, clasificadoras de riesgos, asesores legales y tributarios.

En el caso, por ejemplo, de las auditorías externas e internas, los factores críticos de independencia pasan por contar con un canal directo con el presidente del comité y con dependencia funcional y administrativa del órgano. Adicionalmente, se debe considerar que el proceso de selección de la empresa auditora externa para proponer a la Junta de Accionistas, es de responsabilidad exclusiva y excluyente del Directorio o del comité si existe y no puede ser delegada a la Gerencia. En el caso de las empresas públicas creadas por ley, la selección de los auditores externos debe cumplir con las instrucciones impartidas por el SEP en esta materia.

15 Ver Anexo 1.

### f. Información financiera – contable

La información que se entrega al público es crítica y, por tanto, las revelaciones, presentaciones y valuaciones deben ser comprendidas y analizadas por el comité, antes de ser presentadas al Directorio, el que decidirá hacerla pública.

En la preparación de esta información se utilizan una serie de juicios y criterios que no necesariamente deben ser comprendidos y autorizados por el Directorio. Por ello, el rol del comité es relevante. *En el anexo III, se indican a modo referencial las materias mínimas a tratar.*

### g. Contabilidad como control crítico

El área de contabilidad es el operador del sistema contable y realiza una serie de actividades de análisis y monitoreo a las transacciones de la empresa, por lo cual resulta relevante que el Directorio se asegure que los recursos disponibles para ello sean los adecuados.

Es necesario que el comité se reúna con el contador general para comprender las complejidades y potenciales debilidades que pudiera tener el proceso contable. *En el anexo III, se proponen algunas materias.*

### h. Materias mínimas y agenda anual

El comité debe conocer ciertas materias mínimas que dicen relación con auditoría, contabilidad, asesores legales y canal de denuncias, entre otras. *En el anexo III, se puede ver una propuesta referencial.*





Adicionalmente, se debe disponer de una agenda anual que establezca la oportunidad en que se tratarán las materias respectivas, la cual deberá ser definida a principios de cada año. *En el anexo II, se establece una propuesta referencial.*

**i. Privacidad en las reuniones**

Es conveniente generar un ambiente propicio para que los invitados puedan expresarse con la libertad adecuada, por lo que es prudente que el comité sostenga reuniones sin la presencia de la Gerencia o del fiscal.

De igual modo, es de vital importancia programar reuniones, con las características señaladas, con los auditores internos, auditores externos, contador general, oficial de seguridad, etcétera.

**j. Reportes al Directorio**

El presidente del comité debe reportar en cada sesión del Directorio sobre las materias tratadas en la reunión anterior, junto al grado de avance del plan de trabajo del año. Además, debe presentar al final del periodo un resumen anual de los logros realizados y las tareas pendientes.





## ANEXO I

### Responsabilidades básicas

(Lista Referencial)

Dentro de las responsabilidades básicas que pueden ser asumidas por el Comité de Auditoría, se encuentran las siguientes:

1. Es necesario que cuente con estatutos formales que indiquen sus responsabilidades con mayor especificidad.  
  
Dicho ordenamiento puede ser complementado con normas que digan relación sobre materias más específicas y que requieren un nivel de detalle. Todo esto conforma el cuerpo normativo del Comité de Auditoría en relación a la información financiera contable y de gestión.
2. Seguimiento de materias de alto peligro, contando con un mapa de riesgos del sistema de control interno relacionado con la información financiera contable y de gestión.  
  
Esta hoja de ruta debe ser gestionada por la administración y sirve de punto de partida para el Plan de Auditoría Interna.
3. Proponer al Directorio una nómina de empresas auditoras y clasificadoras de riesgos, de acuerdo a los criterios señalados en el capítulo respectivo sobre esta materia. El objetivo es garantizar un servicio independiente y de calidad profesional.

Una forma de asegurar la independencia práctica del auditor externo es establecer un canal directo de comunicación con el presidente del comité.

4. Tomar conocimiento sobre los informes y alcances de las revisiones de los auditores externos y clasificadores de riesgos. El auditor externo es un asesor que da una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, la cual emite de fe pública respecto de las cifras que presenta la empresa. Por ello, el comité debe asegurarse que el trabajo que realiza el auditor es el adecuado. De igual forma ocurre con las clasificadoras de riesgo.
5. El comité deberá velar por la independencia de los asesores con quienes trabaja la administración, como son el caso de los auditores externos, clasificadoras de riesgos, asesores tributarios y legales, dictando pautas formales para ello.
6. Referente a Auditoría Interna (AI), estará bajo su responsabilidad lo siguiente:
  - a. Asegurar la independencia efectiva de auditoría interna. Su dependencia funcional y administrativa es del comité.
  - b. Fijar la orientación de auditoría en los riesgos relevantes que son materia de comité.
  - c. Asegurarse que Auditoría Interna no tenga restricción de información y que ésta sea entregada en el más breve plazo.





- d. Asegurarse que el trabajo que realiza Auditoría Interna esté dentro de los estándares de las mejores prácticas, evaluando su trabajo periódicamente.
  - e. Aprobar el programa anual de auditoría y sus limitantes, áreas de riesgos que cubre, cómo y cuándo se pretenden cubrir y las áreas de riesgos que no cubre.
  - f. Asegurarse que las auditorías interna y externa actúen de forma coordinada, cuando ello sea necesario.
  - g. Monitorear que las observaciones detectadas se solucionen en un breve plazo. La efectividad de la auditoría interna y la mejora del sistema de control interno dependen de esta variable.
  - h. Velar porque la auditoría interna monitoree la implementación de las soluciones a las observaciones encontradas por la auditoría externa.
  - i. Analizar los informes de auditoría interna. Esto implica comprender la naturaleza de las debilidades, su importancia y las razones o causas que originan estas situaciones.
7. Analizar los estados financieros, siendo el primer responsable de revisar la información que se entrega al público. En tal sentido, el comité debe revisar y comprender materias contables como:
- a. Políticas de estimaciones y su aplicación uniforme.
  - b. Cálculos en las pruebas de deterioro, criterios, tasas, etcétera.
  - c. Cambios en políticas contables, razones y su revelación.
  - d. Revisar los criterios de devengo de ingresos y gastos, con influencia de aspectos, tanto técnicos como operativos.
  - e. Reversos de provisiones.
  - f. Estimación de vidas útiles.
  - g. Estimación de obsolescencia de activos.
  - h. Revelación adecuada.
  - i. Criterios de activación prudenciales.
8. Asegurarse que el Departamento de Contabilidad opere de modo efectivo, es decir, que cuente con los recursos necesarios y que disponga de las competencias pertinentes.
- Para ello, se requiere que el comité se reúna con el contador general con la debida prudencia para comprender estas materias.
9. La administración es la responsable de disponer de un sistema de control interno adecuado y basado en algún estándar.
- El comité, a través de auditoría interna, externa y otros asesores, debe disponer de una evaluación del grado de seguridad del Sistema de Control Interno con relación a la fiabilidad de la información contable y financiera.





10. Establecer un formato de reuniones, así como de un calendario anual de materias críticas a tratar, como son revisiones de información financiera, código de conducta, denuncias, registro de transacciones críticas, conflicto de intereses y políticas sobre probidad, entre otras.
11. Reportar mensualmente al Directorio sobre su plan de trabajo y el grado de avance.
12. Asegurar la adecuada difusión del código de conducta y canal de denuncias, siendo la administración de éstas responsabilidad exclusiva del comité.
13. Revisar los juicios y contingencias para definir aquella información que deba ser reportada en los estados financieros de la empresa y los criterios de provisión que deban ser adoptados.

Junto a lo anterior y, si es el caso, adoptar medidas de mitigación de las causas o focos de riesgos que originen contingencias judiciales reiteradas.

14. Conocer información sobre materias de conflictos de interés y transacciones con partes relacionadas.
15. Disponer de información sobre el cumplimiento de la normativa legal y reglamentaria a nivel de toda la organización para su análisis.
16. Asegurarse del adecuado diseño del modelo de prevención de fraude, determinando cuáles riesgos cubre y cuáles no.





## ANEXO II Agenda anual

(Propuesta Referencial)

Diseñar una agenda anual de trabajo para el comité es una buena práctica que permite organizar sus labores.

A continuación, un ejemplo de calendario de actividades:

EJEMPLO DE AGENDA				
ACTIVIDAD / TRIMESTRE	1 <sup>er</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>er</sup>	4 <sup>o</sup>
Revisión anual de los estatutos y código de conducta	X			
Revisión de la efectividad de los procedimientos de denuncias	X	X	X	X
Revisión del plan de auditoría y presupuesto	X			
Revisión sobre la seguridad de la información				
Revisión del grado de avance de auditoría y observaciones críticas				
Revisión del trabajo de auditoría externa, honorarios, dificultades para realizar su trabajo, calidad de los análisis proporcionados, calidad de la documentación proporcionada, etcétera	X			
Análisis del trabajo realizado por auditoría interna, dificultades presentadas, la disposición de la administración con auditoría interna, oportunidad de la entrega de la información, otras situaciones críticas, etcétera		X	X	X
Revisión de políticas contables críticas, su aplicación uniforme, lo adecuado de la política, las revelaciones, los cálculos de deterioros, las políticas de provisiones, estimaciones de obsolescencia, etcétera		X		
Revisión de la administración y gestión de riesgos, el grado de adhesión por parte del personal, su adecuada administración, etcétera	X			
Revisión de asuntos jurídicos, contingencias laborales, provisiones contables		X		X
Revisión del proceso contable, recursos y calidad de su trabajo		X		X
Reunión con asesores tributarios	X			
Revisión del proceso gestión de riesgos		X		X





## ANEXO III

### Materias mínimas a tratar

(Lista Referencial)

A continuación, se presentan las materias mínimas a abordar y los alcances propuestos. No obstante, su profundidad y los temas a tratar es una definición del comité.

#### 1. Auditores Externos

- a. Definir los criterios y las empresas auditoras externas a las cuales se invita a participar en la licitación.
- b. Administrar las potenciales variables que pueden afectar la independencia del auditor. Este análisis debe ser con independencia de la normativa legal.
- c. Controlar el cumplimiento de variables críticas del contrato, como son:
  - El cambio en el equipo, en especial en los niveles de socios y gerentes (deben ser de iguales condiciones frente a rotación).
  - Experiencia del senior en revisiones anteriores.
  - Revisar el cumplimiento de los servicios y honorarios pactados, como, por ejemplo, reuniones periódicas con el socio.
- d. Respecto del proceso de Auditoría Externa, el comité debe tomar conocimiento y analizar, al menos, lo siguiente:
  - Cantidad, naturaleza y causas de los ajustes detectados (efectuados y no efectuados).
  - Calidad y oportunidad de la información proporcionada.
  - Competencias en materias contables de contabilidad y del gerente de finanzas.
  - Calidad del sistema contable, software, manuales de cuentas, calidad de los analistas.
  - La disposición del personal para la auditoría.
  - Las debilidades de control interno y el cumplimiento de compromisos.
  - Cantidad de tiempo muerto por malas coordinaciones que afectan la calidad de la revisión.
  - Cualquier otra materia que estimen conveniente señalar.
- e. Opinión del auditor sobre los criterios contables críticos. Es de interés del comité discutir el grado de dificultad en la aplicación de juicios críticos.





## 2. Principios contables críticos

El comité debe velar para que los criterios utilizados en la elaboración de los estados financieros sean adecuados.

Sobre el particular debe revisar, al menos, lo siguiente:

- a. Principio prudencial. La práctica suele distinguir entre políticas contables conservadoras y políticas contables agresivas. Si bien ambos son aceptados, se debe aplicar el principio de prudencia, que consiste en observar un cierto grado de precaución en el ejercicio de los juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas, de modo que los activos y pasivos no se expresen en exceso y que los gastos y obligaciones no se expresen en defecto.
- b. El Directorio debe aprobar, respecto de la preparación de los estados financieros, las políticas contables en todo su contexto, es decir, cómo se valorará, presentará y revelará. Respecto de las estimaciones, debe atender, por ejemplo, estimaciones de incobrabilidad, de obsolescencia, vidas útiles, de valores residuales y de valores de mercado.

Otras materias significativas a revisar son:

- a. Transacciones complejas y relevantes.
- b. Castigos y amortizaciones del período.
- c. Resultados de las pruebas de deterioro.
- d. Transacciones sin respaldos adecuados.

- e. Activos de difícil demostración.
- f. Revelaciones en los informes financieros.
- g. Ajustes relevantes por valores de mercado y su impacto en patrimonio y/o resultados.
- h. Diferimientos de gastos.
- i. Activaciones de ineficiencias.
- j. Transacciones con partes relacionadas (personas naturales y jurídicas).
- k. Derivados (registro y valorización).
- l. Diferencias de inventarios (naturaleza y montos).
- m. Provisiones de ingresos.

## 3. Proceso contable

Este proceso es crítico y debe ser abordado con ese carácter. En consecuencia, es relevante que el comité se asegure que dicha área sea efectiva y tenga la autonomía suficiente para registrar exclusivamente lo correspondiente, de acuerdo con las normas contables:

- a. Dado que el contador general no participa de los hechos económicos -sólo en su registro-, se encuentra en una posición de independencia que le permite ejercer una función contralora





sobre las operaciones. El comité debiera solicitar al contador general de la empresa, información sobre cualquier situación relevante o inusual que detecte en el registro de las operaciones para que sea revisada en profundidad por el comité.

- b. Estándares mínimos. El área contable, dentro del desarrollo de sus procesos, debe tener disponibles algunos elementos o acciones que permitan garantizar a la Gerencia y Comité de Auditoría que las mediciones presentadas en la situación financiera son fiables.
  - i. Análisis de cuentas. Deben ser realizados, al menos, mensualmente y de forma oportuna. Son vitales para desarrollar el control de la organización y deben ser realizados con exactitud.
  - ii. Auxiliares. Los auxiliares de cuentas deben estar adecuadamente estructurados y la información presentada debe permitir una efectiva comprensión. No es conveniente que existan partidas no pareadas o cuentas por cobrar (pagar) con saldos acreedores (deudores). No es aceptable disponer de auxiliares en planillas de cálculo.
  - iii. Los activos y pasivos deben ser inventariados y/o confirmados con terceros. Las diferencias detectadas deben ser abordadas cualitativa y cuantitativamente, de modo de hacer las mejoras a los controles pertinentes. Esto debe ser una práctica habitual.
  - iv. Los castigos y provisiones o deterioros deben ser informados y explicados oportunamente. Dicha información debe ser entregada en forma segregada al Directorio.

- v. Sistemas contables. Se entenderá como cualquier aplicativo que capture información sobre las transacciones que deben ser registradas para los estados financieros, lo que debe ser configurado de acuerdo con los estándares del propio sistema. Cualquier desarrollo realizado por la organización involucra riesgos adicionales.
- vi. Sobre la forma de llevar los registros. Los hechos económicos deben ser registrados de forma tal que permitan determinar el fiel reflejo de la operación. No es prudente hacer registros parciales o incompletos que induzcan a una mala interpretación por parte de los usuarios.

Se sugiere revisar aspectos como los siguientes:

- La adecuada estructura del área contable.
- Nivel de segregación funcional respecto de Tesorería y Cobranza.
- Grado de independencia para su gestión.
- Automatización del sistema contable.
- Excesos de planillas de cálculo.
- Oportunidad de los análisis críticos.
- Satisfacción de la existencia de valores (arqueos – inventarios).
- Registro de partidas sin la debida documentación.





- Competencia del personal contable, en especial del contador.
- Política contable respecto de las principales materias.
- Oportunidad de cierres contables, dificultades y apertura de la información.

#### 4. Sistema de control interno

La Gerencia debe compartir con el comité el Modelo de Control Interno que ha implementado la administración, las debilidades que presenta y su grado de madurez.

#### 5. Auditoría interna

No basta con lo que reporta auditoría. El comité debe asegurarse que el trabajo que realiza Auditoría Interna esté de acuerdo con algún estándar reconocido; de otro modo, las conclusiones pueden ser erradas o incompletas. Los principales asuntos a tratar son los siguientes:

- Dimensión específica del trabajo de Auditoría Interna.
- Aseguramiento de la calidad del trabajo.
- Revisión de los informes.
- Grado de avance del trabajo.
- Posicionamiento e independencia real.

- Respuesta a los requerimientos de información.
- Grado de cumplimiento de la administración con soluciones acordadas.
- Disposición del personal con Auditoría Interna.
- Opinión de Auditoría Interna respecto del Sistema de Control Interno.
- Entrega oportuna de la información.
- Dificultades para la realización de la auditoría.
- Presupuestos.
- Evaluaciones.

#### 6. Reunión con el Fiscal

El fiscal administra materias críticas, sobre las cuales el comité debe tener una opinión. Es importante para el comité el control y seguimiento que realiza la Gerencia.

#### 7. Otros asesores

Los asesores opinan sobre materias críticas, como son los asuntos laborales, financieros, tributarios, etcétera. El comité debe estar al tanto de ellas.





### 8. Código de conducta y canal de denuncias

Se requiere evaluar la efectividad del modelo de comunicaciones, es decir, asegurarse que todos los involucrados conozcan sobre esta materia.

En principio, no basta con la firma del trabajador en señal de toma de conocimiento. Debe ser una preocupación relevante del comité si no hay denuncias.

### 9. Denuncias e infracciones al código de conducta

Periódicamente se deben revisar las infracciones, las denuncias recibidas y las gestiones realizadas al efecto. Es una potente señal para la organización y terceros, como, por ejemplo, los proveedores.

### 10. Revisión de elementos de prevención de fraude

La certificación y modelo sobre la Ley N° 20.393 y otras materias que califican como fraude y que no están incluidos en dicha ley, como el caso de información financiera fraudulenta, hurto, uso indebido de activos, retenciones indebidas, etcétera.

### 11. Seguridad de la información

Deben abordarse los riesgos críticos, como, por ejemplo, asegurar razonablemente la seguridad física de los sistemas, accesos y disponibilidad, entre otros.

### 12. Revisión de la gestión de riesgos

El comité, dentro de su agenda anual, debe revisar los objetivos de la gestión de riesgos y la política de administración, las definiciones de las exposiciones esperadas y efectivas.

### 13. Revisión de estados financieros

Analizar y pronunciarse sobre los estados financieros y sus documentos anexos en detalle, así como sobre el informe a la administración y su seguimiento.

### 14. Revisión de otras materias

Examinar los sistemas de remuneraciones y planes de compensación de gerentes y ejecutivos principales; velar porque en la empresa se cumplan las normativas del Código SEP; conocer y proponer cualquier intercambio de correspondencia con el departamento de Auditoría Interna o con los auditores externos independientes.





# Auditoría Externa





Un buen trabajo de Auditoría Externa (AE) permite obtener una opinión razonada sobre los estados financieros de la empresa y refleja la realidad económica de la misma.

La selección de la empresa auditora, el trabajo que realiza y su independencia son variables que deben ser adecuadamente administradas por el Directorio.

## 1. Sobre la contratación de servicios de Auditoría Externa

### 1.1 Mecanismo de selección

El Directorio anualmente propondrá a la Junta de Accionistas o al órgano que corresponda un mínimo de tres empresas auditoras, procurando que éstas tengan características de calidad y precio comparables.

Dicha propuesta deberá considerar empresas inscritas en los registros de la CMF y que apliquen, como parte de su enfoque de Auditoría Externa, la norma ISA 240 de las Normas Internacionales de Auditoría (IAS), referida a la "Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de los estados financieros". La información que se presente debe considerar una evaluación de aspectos técnicos y económicos.

### 1.2 Plazo de la contratación y prestación de servicios

El plazo de contratación de la empresa auditora será por un año. Lo anterior sin perjuicio de que la Junta de Accionistas del año siguiente o el órgano que corresponda pueda reelegir al mismo auditor. No

obstante, ninguna empresa auditora podrá ser contratada por más de tres años consecutivos.

## 1.3 Incompatibilidades

Las empresas auditoras externas, desde la fecha de su designación y hasta terminado el contrato, no podrán prestar a las respectivas Empresas SEP auditadas servicios que limiten la independencia de la revisión.

Los factores que afectan la independencia pueden ser a nivel de empresa o de las personas que participan en proporcionar el servicio.

### a. A nivel de la empresa

Ejemplos de servicios incompatibles:

- i. Auditoría interna.
- ii. Desarrollo de procesos contables y presentación de estados financieros.
- iii. Servicios de contabilidad.
- iv. Tasaciones, valorizaciones y servicios actuariales que impliquen el cálculo, estimación o análisis de hechos o factores de incidencia económica que involucren un registro contable para la entidad auditada.
- v. Asesoría para la colocación o intermediación de valores y la agencia financiera, salvo que se trate de servicios prestados





por exigencia legal o regulatoria en relación con la información exigida para casos de oferta pública de valores o colocaciones.

- vi. Asesoría en la contratación de los principales ejecutivos de la entidad, entendiéndose por éstos los que ocupan cargos gerenciales y contador general.
- vii. Servicios tributarios.

#### b. A nivel de los profesionales

Sobre esta materia, las empresas auditoras disponen de sus propios códigos de independencia, en las que tratan temas relativos a los intereses financieros personales o familiares.

En esta línea, es prudente solicitar un certificado de independencia y evaluar las variables que incluye, de modo que el Directorio esté al tanto de la adecuada mitigación de este riesgo.

En caso de que al momento de su designación la empresa auditora se encontrase prestando algún servicio incompatible, deberá oportunamente informar del hecho al Directorio de la empresa o al Comité de Auditoría, tendiendo a su más pronta terminación.

## 2. Información al SEP sobre las empresas auditoras externas propuestas por el Directorio

Las compañías deberán enviar al SEP una propuesta con, a lo menos, tres compañías auditoras externas, junto a un cuadro resumen con

los criterios considerados en la selección<sup>16</sup>, antes del 15 de marzo de cada año, la que deberá ser posteriormente sometida a aprobación en la Junta Ordinaria de Accionistas o al órgano que corresponda.

## 3. Dependencia de la Auditoría Externa

El Directorio debe reducir al máximo los incentivos y amenazas que puedan afectar el posicionamiento de Auditoría Externa. Estos peligros dicen relación con su dependencia, por lo que la revisión debe depender del Directorio a través del Comité de Auditoría.

## 4. Monitoreo

El Comité de Auditoría debiera reunirse con el auditor periódicamente, de modo de revisar los hallazgos, soluciones y mejoras a realizar.

Es importante contar con la opinión de la Gerencia y del contador, para formarse una opinión completa. Sobre esto, el comité puede pedir que Auditoría Interna se pronuncie sobre la calidad del sistema contable, las competencias de los involucrados en la obtención de la información financiera, políticas contables críticas, disposición para la auditoría, etcétera.

## 5. Calidad del servicio

El comité debe procurar tener una opinión de la calidad del servicio de auditoría, en aspectos como la experiencia del socio y gerente, la calidad de los hallazgos encontrados, la oportunidad

16 Ver Anexo I





de las respuestas solicitadas, el conocimiento del negocio y de los puntos críticos de la empresa y el posicionamiento técnico que han alcanzado. En tal sentido, es necesario establecer algunas pautas para evaluar y solicitar mejoras en el servicio<sup>17</sup>.

#### 6. Oportunidad de la información

Para el desarrollo de la auditoría, es vital disponer de los antecedentes suficientes, de manera oportuna y en la forma requerida. Esto permite al auditor lograr una profundidad adecuada y con el tiempo suficiente para emitir su informe. Por lo tanto, dentro de la estrategia del Directorio, se debe asegurar el cumplimiento de estas materias.

---

17 Ver Anexo III





## ANEXO I

### Procedimiento licitatorio de servicios de auditoría externa

#### 1. Contenido mínimo de las propuestas

El Comité de Auditoría deberá definir los criterios y las empresas a las cuales se invitará a participar en la licitación de los servicios.

Iniciado el proceso de selección, se deberá solicitar a cada empresa auditora oferente la presentación de una propuesta técnica y una propuesta económica, las que serán evaluadas en forma separada.

Las propuestas técnicas deberán comprender, a lo menos, lo siguiente:

- i. Plan anual de auditoría detallado.
- ii. El equipo de profesionales que prestará el servicio.
  - Currículum vitae de cada uno.
  - Experiencia del equipo: La persona que detenta el cargo senior deberá tener una experiencia mínima de dos auditorías previas.
  - Especificar cláusula frente a cambios en el equipo: El Gerente en recambio deberá ser de iguales condiciones al de la propuesta inicial.

- iii. La metodología de trabajo y reuniones con el socio.
- iv. Los sistemas y soportes tecnológicos de la auditora y su compatibilidad con los sistemas que utiliza la empresa.
- v. Identificación de los principales riesgos potenciales de la auditoría, de la industria y de la empresa.
- vi. Experiencia de la empresa auditora, con revisiones relevantes y atinentes durante los últimos cinco años.
- vii. La prestación de los servicios, que deberá contemplar, a lo menos, lo siguiente:
  - a. La auditoría y emisión del informe en relación a los estados financieros anuales de la empresa y la revisión limitada e informe sobre los mismos al 30 de junio de cada año. Deberán hacerse con la forma, contenidos y en los plazos exigidos por las normas que rigen para las sociedades anónimas abiertas. Asimismo, deberá aplicar, como parte de su enfoque de Auditoría Externa, la norma ISA 240 de las Normas Internacionales de Auditoría (IAS), referida a la “Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de los estados financieros”, y que implican que, al planear y desempeñar la auditoría para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo, el auditor deberá considerar los riesgos de representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros debidas al fraude, como la malversación de activos o la información financiera fraudulenta.





- b. La emisión de un informe de control interno, conforme a lo establecido en la NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas para una auditoría de estados financieros) con la forma, contenidos y en los plazos exigidos por las normas que rigen para las sociedades anónimas abiertas; y su presentación y explicación en sesión al Directorio de la empresa o al Comité de Directores o de Auditoría respectivo, deberá ser a más tardar el 30 de noviembre de cada año. Este informe, según las normas de la CMF y las Normas de Auditoría, tiene por objeto informar y tomar conocimiento sobre las debilidades del sistema de control interno contable de una entidad. En particular, señalar a la Dirección de la compañía las deficiencias que se detecten respecto de la adopción de las prácticas contables, al mantenimiento de un sistema administrativo contable efectivo y a la creación y mantención de un sistema de control interno adecuado, para establecer la base para confiar en el sistema y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría que deben aplicarse. El informe deberá contener, además, una evaluación del grado de avance y cumplimiento de las recomendaciones de medidas correctivas efectuadas en el informe de control interno del período anterior.
- c. La presentación al Directorio o al Comité de Auditoría, en su caso, de los estados financieros de junio y diciembre, debiendo informar sobre el avance y cumplimiento del plan de auditoría propuesto y sobre las nuevas disposiciones contables emitidas por la CMF o el Colegio de Contadores de Chile A.G. que afecten a

la empresa y enterar sobre nuevas disposiciones tributarias que deban aplicarse o tener efectos en la empresa.

## 2. Presentación de las ofertas

El Directorio o el Comité de Auditoría, en su caso, deberá conocer las propuestas técnicas de las empresas auditoras oferentes, incluyendo el plan de auditoría detallado, el equipo profesional, los riesgos potenciales de la auditoría y la industria, los informes que emitirán durante el año y el contenido de los mismos.

## 3. Independencia profesional

Las empresas auditoras oferentes deberán declarar mediante un certificado emitido por el representante legal de las mismas que la auditora, su socio a cargo y los profesionales miembros del equipo, en forma directa o a través de otras personas, no poseen valores emitidos por la entidad auditada y que la empresa auditora externa tiene establecidas políticas internas formales para evaluar la independencia de los profesionales y de la auditora, en cada uno de los servicios con respecto a la entidad auditada.

## 4. Evaluación de las propuestas

La evaluación técnica deberá considerar aspectos tales como el enfoque y metodología de la auditoría, tecnologías de soporte para la auditoría, horas de trabajo anuales, tipos y contenidos de los informes ofrecidos y experiencia previa y calificación técnica del equipo de trabajo.





Sólo una vez concluida la evaluación de las propuestas técnicas, se procederá a la apertura y evaluación de las propuestas económicas, las que deberán considerar la indicación del costo por hora de cada tipo de profesional.

### 5. Adjudicación de la selección

La propuesta de auditores externos que será sometida a la Junta de Accionistas o al órgano que corresponda deberá hacerse luego de una ponderación que considere los aspectos técnicos y económicos de su oferta, seleccionando al efecto aquellas firmas auditoras que resulten más convenientes a los intereses de la empresa, debiéndose informar al SEP de acuerdo al mecanismo establecido por éste.

## ANEXO II

### Información con las empresas auditoras externas preseleccionadas a reportar al SEP

#### I. Información del nuevo proceso de selección

1. Empresa sugerida por el Directorio / Comité de Auditoría / Administración para ese año.
2. Período por el cual se contratará a los auditores externos.
3. Socio propuesto para la auditoría del nuevo ejercicio.
4. Breve fundamentación de la elección, mencionando aspectos como la experiencia de la empresa de auditoría, los conocimientos y experiencia del equipo que estará a cargo de la revisión, en atención a la industria, rubro, tamaño y demás particularidades de la sociedad; otros servicios complementarios.
5. Listado priorizado de empresas de auditoría externa consideradas en el proceso de selección e información de la evaluación de las propuestas de acuerdo al siguiente cuadro:





Lugar	Nombre de empresa de auditoría externa	Horas de trabajo	Calificación técnica del equipo de trabajo	Valor anual del servicio (UF)	Informes que emitirá al año

## II. Información de la empresa auditora externa del año anterior

1. Nombre de la empresa auditora externa del año anterior.
2. ¿Participó esta empresa en el nuevo proceso de selección? (Sí / No)
3. Periodo por el cual prestó sus servicios.
4. Socio a cargo de la Auditoría Externa del año anterior.
5. Costo de los servicios.





## ANEXO III

### Incorporación de estándares de servicios

(Referencial)

Si bien el servicio de auditoría tiene un producto final concreto, es necesario establecer estándares sobre su calidad, que permitan garantizar la propuesta realizada por la empresa auditora.

En la propuesta se pueden incluir los siguientes aspectos:

1. La imposibilidad de hacer cambios en el equipo presentado, en especial para el socio y gerente, salvo que sea necesario por razones ajenas a la empresa auditora.
2. Tiempos de respuesta a las consultas telefónicas.
3. Tiempos de respuesta a la solicitud de reuniones.
4. Los informes de hallazgos deben indicar el nivel de riesgo asociado.
5. Establecer que, después de cada etapa, en un plazo de no más de tres semanas de retiro de terreno, deberán remitir su informe oficial.





# Auditoría Interna





## 1. Instrucciones para la designación y dependencia del auditor interno

Las Empresas SEP deben incorporar a su equipo de ejecutivos un auditor interno bajo un perfil profesional con características similares al de un gerente de área.

Lo anterior podrá exceptuarse en los casos que el Directorio decida, de manera unánime y previa consulta al SEP, mantener un servicio externalizado u otro, cuando así lo ameriten las particularidades de la empresa, como por ejemplo por su tamaño y complejidad.

La designación del auditor interno será de responsabilidad del Directorio y resultará del proceso de selección que se estableció para los ejecutivos en el capítulo “Gestión de Personas”.

La dependencia funcional y administrativa de Auditoría Interna (AI) será del Directorio o Comité de Auditoría, lo cual incluye aprobaciones de presupuestos para el área, remuneraciones, permisos y vacaciones para su auditor.

## 2. Instrucciones para el posicionamiento del auditor interno

El Directorio deberá velar por el debido posicionamiento del auditor interno en la empresa, aprobando un estatuto que resguarde su funcionalidad y alcance, debiendo orientarlo a centrarse en los aspectos críticos de la empresa<sup>18</sup>.

El Directorio debe establecer formalmente la posición de la Auditoría Interna dentro de la compañía, incluyendo la naturaleza y alcance de sus funciones, la relación con el Comité de Auditoría o Directorio, en su caso; autorizar su acceso a los registros, al personal y a los bienes relevantes para el desarrollo del trabajo; y proporcionarles un presupuesto adecuado a sus funciones.

Por otra parte, el Directorio o Comité de Auditoría, deberá sostener reuniones privadas con el auditor interno, sin la presencia de la administración.

## 3. Consideraciones clave

### a. Independencia y posicionamiento

Las AI deben estar investidas de la autoridad suficiente para llevar a cabo su cometido y tener un acceso expedito al presidente del Comité de Auditoría o Directorio.

El Directorio debe reducir al mínimo los incentivos y amenazas que pueden condicionar la independencia de AI, contribuyendo de esta forma al éxito del propio Comité de Auditoría.

### b. Carácter crítico de Auditoría Interna

El trabajo de AI debe tener un carácter crítico. Sus informes pueden incluir el grado de avance del área revisada; sin embargo, deben contemplar principalmente las debilidades que se detectan y que afectan negativamente la mitigación de los riesgos.

18 Ver modelo referencial de Estatuto en Anexo





**c. Para el Comité y/o Directorio, Auditoría Interna debe ser su brazo operativo**

Diversas son las responsabilidades que tiene que cumplir el Comité. Sin embargo, en materias relacionadas con el Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos, cuenta con un “brazo operativo” que es AI y, por tanto, el Comité debe asegurar que las variables cuantitativas y cualitativas sean las adecuadas al funcionamiento de Auditoría Interna.

**d. Auditoría Interna no es la responsable del Sistema de Control Interno**

La función de AI se limita a reportar al Comité, en calidad de asesor independiente, los hallazgos en el cumplimiento de su función.

Su independencia se basa justamente en que no es responsable del Sistema de Control Interno implementado por la Gerencia.

La Gerencia, por su parte, es quien establece y decide las estructuras, actividades, procesos que conforman el sistema de control interno y asume dicha responsabilidad en nombre del Directorio.

**e. Dotación de personal con conocimiento del negocio**

El auditor interno debe contar con una amplia gama de habilidades, aptitudes y con un desarrollo profesional continuo. De igual modo, resultan clave su baja rotación y experiencia.

El auditor interno debe tener un conocimiento profundo de la organización y del negocio. Su perfil es fundamental para garantizar el éxito de la función de AI. Además de la formación académica

y experiencia, debe contar con habilidades, competencias y comportamientos que constituirán el elemento principal dentro del proceso de Auditoría Interna. Debe contar con una buena formación y capacidad profesional, independencia, integridad y objetividad, diligencia, responsabilidad y ejercer debidamente el secreto profesional. Asimismo, contar con prestancia, seniority y autoridad, pero, al mismo tiempo, saber escuchar, capacidad de negociación, facilidad de trabajo en equipo, mente analítica, actitud positiva e iniciativa.

**4. Elementos básicos**

**a. Trabajar coordinadamente con Auditoría Externa (AE)**

AI y AE deben reunirse periódicamente para debatir intereses comunes; beneficiarse de sus técnicas, áreas de experiencia y perspectivas complementarias; conocer el alcance y métodos de trabajo de cada uno; comentar la cobertura de auditoría y la programación para minimizar la redundancia; proporcionar accesos a informes; entre otros.

**b. El trabajo de AI debe basarse en riesgos, pero en riesgos relevantes**

AI es responsable de desarrollar un plan basado en riesgos, pero en riesgos relevantes para la organización. Para ello debe conocer el enfoque de gestión de riesgo de la organización, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por el Directorio. Si no existe tal enfoque, AI utilizará su propio juicio profesional.





En general, las organizaciones se centran en los riesgos llamados estratégicos, pero desde el punto de vista de las empresas, se deben también abordar otros, por obvios que parezcan. Algunos pueden ser la continuidad operacional; fraude gerencial y/o de los empleados; actos ilegales y contingencias legales; accesos, seguridad de hardware, contingencias tecnológicas; políticas contables y tributarias al límite; informes de gestión incompletos, no bien definidos y/o sólo financieros; incentivos perversos; nivel de satisfacción de los clientes, calidad del producto o servicio; daños ambientales; flujo de caja; y eficiencia en la fabricación, entre otros.

#### c. Certificación de auditoría interna

Se recomienda que cada Directorio evalúe la pertinencia de la certificación del área de AI, lo que se considera una buena práctica.

#### d. Evaluaciones internas y externas

Las evaluaciones al área AI permiten asegurar la calidad de sus servicios, las cuales pueden ser internas o externas.

Las evaluaciones externas debieran ser al menos cada dos años.

Es importante conocer el estándar con que se medirá, de modo de orientar y adaptar el trabajo de AI en tal sentido. Disponer de esta evaluación permite al Comité asegurarse que el trabajo de AI es el adecuado.

#### e. Informes al Comité de Auditoría y su contenido

AI debe informar periódicamente al Directorio sobre sus actividades. La frecuencia y contenido del informe deben estar compartidos con el Comité de Auditoría y estar en relación a la relevancia y urgencia de las materias comunicadas.

El informe debe presentar una conclusión global respecto del grado de exposición efectiva al riesgo evaluado por AI, con el grado de exposición máxima definida por el Directorio, en un informe de fácil comprensión y sintético.

Los antecedentes que respaldan la conclusión deben contener los aspectos fundamentales para que el Comité comprenda la naturaleza del hallazgo. En general, debe responder, al menos, las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo se origina esta exposición?
- ¿Cuáles son sus causas?
- ¿Por qué no fue detectado o informado por el usuario?
- Si fue detectado, ¿por qué no fue solucionado?
- De materializarse el riesgo, ¿cuál sería su impacto?





#### f. Riesgos mínimos a revisar

Al debe determinar cuáles son los riesgos mínimos a revisar, su alcance y frecuencia. El plan de trabajo debe ser definido con el Comité y centrarse en riesgos relevantes.

Dentro de éstos, se encuentran, entre otros:

- Fraude en toda su extensión.
- Fiabilidad de la información (revisión del proceso contable y otros si corresponde).
- Accesos.
- Seguridad de la información (hardware).
- El sistema de control interno implementado por la Gerencia.
- Efectividad del proceso de detección de riesgos relevantes.
- Efectividad del proceso de gestión de riesgos relevantes.
- Cumplimiento normativo.
- Riesgo operacional.

Todo ello, con un alcance tal que permita presentar una conclusión fundada sobre la materia.

#### g. El foco de Auditoría Interna

Debe enfocarse en materias propias de funciones de auditoría, siendo recomendable excluir de sus tareas actividades vinculadas al *compliance*, gestión de riesgos y fraude; así como también actividades operacionales que puedan mermar la independencia y objetividad del AI. *Ver anexo de Estatuto de Auditoría Interna.*





## ANEXO I

### Estatus Auditoría Interna

(Modelo Referencial)

#### I. Introducción

El Directorio confirma la necesidad de contar con la función de Auditoría Interna en la organización. Para el cumplimiento eficaz de esta actividad, se hace indispensable establecer con claridad la misión, alcance, responsabilidad, autoridad y normas a seguir por la Auditoría Interna.

El objetivo de esta declaración es establecer la autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

#### II. Misión

La misión de la Auditoría Interna es proporcionar servicios de consultoría independientes y objetivos al Comité de Auditoría respecto del sistema de control interno de la empresa, tendientes a indicar con precisión cuáles serán sus áreas de preocupación.

#### III. Alcance

El trabajo de Auditoría Interna está referido a los controles y riesgos asociados a los siguientes procesos \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, en cuanto a si son adecuados y funcionan de forma de asegurar que:

1. Los riesgos son identificados y gestionados apropiadamente.

2. Existe interacción entre las diferentes áreas acorde con sus necesidades.
3. La información significativa financiera, de gestión y operativa, sea precisa, confiable y oportuna.
4. Las acciones de los empleados cumplan con las políticas, normas, procedimientos, leyes y regulaciones aplicables.

#### IV. Funciones

Auditoría Interna lleva a cabo sus actividades de acuerdo con lo estipulado en el Plan de Auditoría, el cual debe ser aprobado por el Directorio o Comité de Auditoría.

Este documento puede modificarse si las condiciones así lo aconsejan, por requerimiento del Comité de Auditoría o a solicitud de la Gerencia General, situación que deberá informarse a este Comité. Por ende, realizará las siguientes actividades:

1. Evaluar en forma permanente el funcionamiento de los controles internos establecidos en cuanto al diseño y eficacia de los procesos de la organización, para controlar sus actividades y gestionar sus riesgos.
2. Comunicar a la Administración y al Comité de Auditoría los hechos significativos relacionados con las actividades o procesos, para controlar las actividades de la empresa y recomendar las medidas que signifiquen mejorar la efectividad del sistema de control interno de la compañía.





3. Propender a que exista un sistema de control de riesgos adecuado y suficiente a las necesidades de la organización.
4. Verificar que los procesos de la empresa son adecuados y se cumplen según las políticas y procedimientos aprobados. Adicionalmente, durante la auditoría se podrán identificar mejoras a la gestión de control, a la eficiencia y a la imagen de la organización, las que serán comunicadas a la Administración.
5. Examinar el grado de cumplimiento de los acuerdos del Directorio, en la medida que éste lo solicite.
6. Evaluar en forma cualitativa y cuantitativa los medios o formas que generan información para el proceso de toma de decisiones.
7. Analizar y sugerir las acciones preventivas y correctivas que se deduzcan del informe anual de control interno de los auditores externos, así como de otras auditorías que la empresa contrate.
8. Hacer seguimiento periódico a los compromisos asumidos por las gerencias referidos a las observaciones y recomendaciones surgidos de los informes de auditorías.
9. Colaborar con la investigación de sospechas de actividades fraudulentas significativas dentro de la organización.

#### V. Independencia y objetividad

Para garantizar la independencia y el desarrollo de las funciones asignadas a Auditoría Interna en la estructura organizacional de la empresa, se

ratifica que en lo funcional y administrativo ésta depende del Comité de Auditoría o del Directorio.

La responsabilidad de la función de auditoría interna está a cargo del Gerente de Auditoría Interna, quien es nombrado por el Comité de Auditoría.

Auditoría Interna mantendrá una posición de independencia - imparcial, neutral y sin conflicto de intereses - respecto a las actividades que evalúe, no asumiendo por tanto responsabilidades sobre las operaciones. Esto implica que no es un órgano ejecutivo y no mantiene autoridad ni competencia sobre las áreas de negocio ni actividades de la empresa.

Toda circunstancia que pudiera comprometer la independencia o la objetividad de la función de auditoría interna o de cualquiera de los auditores internos debe comunicarse al Comité de Auditoría.

#### VI. Competencia y Pericia Profesional

Con el fin de asegurar las competencias de los integrantes de Auditoría Interna, esto es, los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente de sus funciones, deberán llevar a cabo actividades permanentes de capacitación, las que serán determinadas por el Gerente de Auditoría Interna.

#### VII. Programa de Calidad

Para asegurar y mejorar la calidad de sus servicios, se aplica un programa de calidad que contemple evaluaciones internas o evaluaciones de calidad externas anuales.





## VIII. Responsabilidades

Todos los integrantes de Auditoría Interna deberán cumplir con lo establecido en este estatuto, el Código de Ética y las normas y buenas prácticas para el ejercicio profesional de la función.

- a. El gerente de Auditoría, en el cumplimiento de sus obligaciones, será responsable ante el Comité de Auditoría de lo siguiente:
  1. Mantener la independencia de la auditoría interna.
  2. Desarrollar e implementar un plan de auditoría anual alineada con los riesgos relevantes, usando una adecuada metodología que incluya, entre otros aspectos, el enfoque basado en riesgos y los problemas de control identificados. Este plan deberá ser aprobado por el Comité de Auditoría y deberá ser presentado previamente a la finalización del plan del año anterior.
  3. Emitir informes periódicos al Comité de Auditoría para conocer los resultados de las actividades de auditoría y consultoría desarrolladas, enfatizando en los hallazgos significativos sobre el funcionamiento del control interno que causen o puedan causar pérdidas y/o potenciales riesgos a la empresa y filiales, así como proponer mejoras a los procesos auditados.
  4. Consensuar con la Gerencia las observaciones de auditoría, promoviendo que se asuman los compromisos y plazos de solución. En caso de no existir acuerdo, el Comité de Auditoría resolverá en forma definitiva.
  5. Informar en forma periódica al Comité de Auditoría el seguimiento de los compromisos asumidos por la Gerencia, surgidos de las observaciones y recomendaciones de los informes de auditorías.
  6. Mantener informado al Comité de Auditoría respecto de cuestiones emergentes y prácticas exitosas de auditoría interna.
  7. Mantener una dotación suficiente de profesionales de primer nivel, debidamente capacitados, de modo que puedan llevar a cabo sus responsabilidades y objetivos con los máximos niveles de calidad.
  8. Supervisar la ejecución de los trabajos realizados por los auditores internos y evaluar su desempeño.
  9. Realizar servicios propios de su competencia, además de los de auditoría Interna, referidos entre otros al buen gobierno corporativo, gestión de riesgos, prevención del fraude o corrupción.
  10. Asistir a comités gerenciales, en especial, al Comité Ejecutivo y al de Riesgo, y participar en el proceso de elaboración de la planificación estratégica, a fin de tener un mayor conocimiento del acontecer de la empresa.
  11. Considerar el trabajo realizado por los auditores externos y entes reguladores locales, si corresponde, con el fin de optimizar el alcance del plan anual y de la función de auditoría en la organización.





12. Establecer un programa de aseguramiento de calidad por el cual se garantice el funcionamiento de las actividades de auditoría interna.
  13. Gestionar de modo adecuado el presupuesto asignado, así como los recursos con los que cuenta.
  14. Proporcionar información acerca del estado y resultado del plan anual de auditoría, como de la mantención y desarrollo del modelo de control interno.
  15. El gerente de Auditoría, en el marco del presente estatuto, define los principios operativos de las actividades de la función de auditoría interna en un procedimiento o manual.
  16. Junto con velar por la aplicación del presente estatuto, examinar y reevaluar anualmente su idoneidad y recomendar cualquier cambio al Comité de Auditoría.
- b. A su vez, los auditores internos tienen la obligación de:
1. Realizar las auditorías, revisiones y actividades programadas (plazo y fecha), según lo definido en el plan anual, con la mayor diligencia y de acuerdo con los estándares de calidad fijados.
  2. Confeccionar y completar los papeles de trabajo que respaldan la auditoría conjuntamente con el término de ésta y conservarlos en forma conveniente, sean electrónicos o físicos, asegurando su confidencialidad.
3. Preparar los informes de auditoría u otros documentos con el debido profesionalismo, objetividad y discreción posibles, esto es, dentro de la más estricta reserva sobre los documentos e información confidenciales que conozcan, excepto si son requeridos por terceros legalmente autorizados previo conocimiento y acuerdo del Comité de Auditoría.
  4. Salvaguardar y proteger los intereses de la empresa.
  5. Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias, mediante la capacitación profesional continua y tender a su certificación.

## VI. Autoridad

Auditoría Interna está autorizada a:

1. Tener acceso a todas las personas, archivos, datos, sistemas y bienes que se estimen necesarios para el desempeño de sus funciones, con excepción de aquella información que deba ser mantenida en reserva por los directores o gerentes.

La información solicitada deberá ser fiel e íntegra y facilitarse en un período razonable acorde con las circunstancias. También podrá requerir acceso permanente (sólo lectura) a datos y sistemas informáticos. Cualquier intento de obstaculizar el desempeño de sus funciones deberá informarse en forma inmediata al Comité de Auditoría.

2. Tener acceso total y libre al Comité de Auditoría.





3. Asignar recursos, establecer frecuencias, seleccionar temas, determinar alcances de trabajo y aplicar las técnicas requeridas para cumplir los objetivos de auditoría interna.
4. Obtener la colaboración necesaria del personal de las unidades de la organización en las cuales se realicen las auditorías, así como de otros servicios especializados propios y ajenos a la empresa.
5. Contratar asesorías en temas técnicos con el fin de contar con apoyo especializado y necesario para el adecuado desarrollo de las auditorías.
6. Participar y/o ser informada de creaciones, cambios o eliminaciones que afecten los objetivos o alcance de su trabajo en asuntos como procesos, procedimientos, estructuras, aplicaciones y otros proyectos relevantes.

A su vez, Auditoría Interna no está autorizada a:

1. Desempeñar tareas operativas para la organización o afiliadas.
2. Iniciar o aprobar transacciones contables ajenas a la auditoría interna.
3. Dirigir las actividades de cualquier empleado de la empresa que no se desempeñe en Auditoría Interna, con la excepción de que hayan sido asignados apropiadamente a los equipos de auditoría o a colaborar de alguna forma con los auditores internos.
4. Confeccionar políticas y procedimientos de áreas ajenas a Auditoría Interna.

5. Autorizar o validar documentos ajenos al proceso de auditoría interna.

#### X. Normas para el ejercicio de Auditoría

Auditoría Interna cumplirá las normas y principios dictados por el Colegio de Contadores de Chile A.G. (NAGAS) en el desarrollo de sus trabajos y optará por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el *Institute of Internal Auditors* (I.I.A.), aspirando en el mediano plazo al cumplimiento cabal de ellas. No obstante, se tendrá en consideración las normas de control interno TI emitidas por *Information System Audit and Control Association* (ISACA). También considerará el cumplimiento de las leyes vigentes, las normas establecidas por organismos fiscalizadores (Sistema de Empresas, Consejo Auditoría Interna General de Gobierno, Contraloría General de la República, Comisión para el Mercado Financiero), la normativa interna de la empresa y los principios del Código de Ética de la profesión.





# Gestión Integral de Riesgos (GIR)





## I. Introducción

La gestión de riesgos es una de las tareas clave y determinante en el gobierno y dirección de las empresas.

Por gestión de riesgos se entiende todas aquellas acciones que buscan proteger y crear valor dentro de una compañía, lograr los objetivos propuestos y mejorar su competitividad. Mientras que el riesgo, desde el punto de vista de la compañía, son todos los elementos que pueden generar incertidumbre o inestabilidad al interior de la compañía, constituyendo una amenaza, pero también, a veces, una oportunidad que la empresa debe ser capaz de identificar y aprovechar.

Para generar valor, se requiere un enfoque estructurado y disciplinado. Por tanto, la GIR debe evolucionar desde una práctica que suele visualizarse fragmentada, negativa, reactiva y ad hoc, a un enfoque integrado, positivo, anticipado y continuo.

Desde esta perspectiva, se requiere que los aspectos de gobernabilidad se encuentren bien estructurados y que la operación sea simple. Muchas páginas de matrices y procedimientos pueden ser inútiles si no se les utiliza. Sin embargo, un conjunto simple de procedimientos puede hacer una enorme diferencia a favor de la organización.

Para que la GIR tenga éxito se requiere, de manera indispensable, el compromiso e involucramiento de la alta dirección de la empresa, esto es su Directorio y Gerencia.

## II. Consideraciones clave

### a. Debe existir un claro compromiso y gobernabilidad

Para alcanzar los objetivos que permite una adecuada GIR, el Directorio debe establecer y monitorear los mecanismos de gobernabilidad pertinente para que, con ello, se garantice su efectividad y permanencia en este proceso.

### b. Enfrentar los riesgos

El encargado de riesgos de la empresa, junto al Comité de Riesgos o el comité que asuma esta función, debe identificar el universo de riesgos de la compañía, poniendo atención no sólo en los riesgos estratégicos, sino también en aquellos operacionales, de fraude, de información, de reputación, financieros, medioambientales, regulatorios y de cumplimiento, entre otros.

### c. Identificar los “riesgos ocultos”, no ignorar lo que parece obvio

Corresponde a aquellos riesgos que no necesariamente son levantados en los procesos normales en que se desenvuelve la empresa, pero cuya identificación y mitigación son igualmente relevantes.

Algunos riesgos de este tipo pueden ser la continuidad operacional, fraude gerencial y/o de los empleados; actos ilegales, contingencias legales; accesos, seguridad física de hardware, contingencias tecnológicas: políticas contables y tributarias al límite; informes de gestión incompletos, no bien definidos y/o sólo financieros;





posicionamientos de auditoría interna y externa; incentivos perversos; nivel de satisfacción de los clientes, calidad del producto o servicio; daños ambientales; flujo de caja; y eficiencia en la fabricación, entre otros.

La mayoría de dichos riesgos no son un proceso y suelen ser ignorados por dar por sentado que se encuentran mitigados. Sin embargo, sus potenciales impactos en la organización pueden ser muy relevantes. Para esto es clave que el encargado de riesgo y el presidente del Comité de Riesgos o del comité que haga esta función realicen un análisis profundo y creativo de los potenciales riesgos ocultos.

**d. Los riesgos deben estar claramente asignados a un responsable**

Los riesgos deben tener gerencias responsables, las que en definitiva gestionan la exposición dentro de los parámetros definidos por el Directorio.

**e. Disponer de un conjunto simple de procedimientos**

La identificación, medición y control debe ser realizado con procedimientos simples y efectivos. La realización de revisiones *in situ* permite en muchos casos diagnosticar con un grado razonable el nivel de exposición efectiva del riesgo en cuestión.

**f. La gestión de ciertos riesgos debe ser gradual**

Existen riesgos que, para ser gestionados adecuadamente, requieren de un tiempo de preparación por parte de la organización, siendo relevante disponer de un plan de gradualidades para enfrentarlos.

### III. Elementos básicos

**a. Debe ser iniciativa del Directorio**

Para su adecuada realización, necesariamente se debe definir cuánto se mitigarán los riesgos asociados (apetito por riesgo) para el logro del objetivo, el que, en todo caso, por tratarse de empresas públicas, debe enfocarse en minimizar el riesgo del negocio (adverso al riesgo).

Hoy, la exposición a riesgos y la complejidad de los mismos obliga a disponer de un proceso sistematizado de GIR, como una materia relevante que debe impulsar el Directorio, creando, en lo posible para tales efectos, un comité con dicho objetivo y cuya función que debe ser adaptada a la realidad de cada empresa.

**b. Contar con un Comité de Riesgos**

La función principal del comité es recomendar al Directorio políticas y criterios explícitos de mitigación de los riesgos a que se encuentra expuesta la empresa y que permitan una definición clara sobre cuál será el apetito por riesgo y las acciones permitidas bajo ese nivel de peligro. Por otra parte, debe revisar permanentemente la exposición máxima al riesgo (el apetito por riesgo) y el riesgo efectivo.

Las funciones y responsabilidades, así como otros aspectos de su autoridad, cantidad de miembros, etcétera, deben estar formalmente establecidas en el estatuto del comité.

*En anexo I se incorpora un modelo referencial.*





## c. Abordar los riesgos de la empresa

Los riesgos deben ser enfrentados en todas las dimensiones de la compañía, por lo que resulta relevante identificar las dimensiones en que ésta se desenvuelve para identificar aquellos asociados. Sin embargo, los riesgos relevantes son la problemática; por ejemplo, el impacto del riesgo sobre la continuidad operacional o de los resultados negativos en una encuesta de satisfacción de clientes es absolutamente mayor al impacto de los riesgos de carácter administrativo, como pueden ser cotizaciones incompletas en servicios menores.

Las empresas se encuentran afectas a riesgos tanto externos como internos, los que podemos subdividir al menos en los siguientes ámbitos:

- Riesgos relativos al entorno (mercado, comunidad, stakeholders).
- Riesgos relativos a la dirección.
- Riesgos de procesos:
  - Riesgos de operaciones.
  - Riesgos financieros.
  - Riesgos tecnológicos.
  - Riesgo de fraude.
  - Riesgos de recursos humanos.

- Riesgos ambientales.
- Riesgos regulatorios.
- Riesgos relacionados con la información para la toma de decisiones.

Para cada uno de ellos, se deben elaborar metodologías que permitan identificarlos, medirlos y mitigarlos, lo que a su vez permite disponer de un universo y lenguaje común de riesgos.

Este proceso de identificación debe revisarse cada cierto tiempo para incorporar los nuevos riesgos existentes.

*En anexo VII se incorpora un modelo referencial.*

## d. Disponer de metodologías

En general, se puede hablar de dos metodologías básicas. La primera referida a la medición de los riesgos (impacto/probabilidad) y la segunda, centrada en la identificación de los riesgos. Sobre esta última, existen diferentes herramientas disponibles para llevar a cabo la tarea, como cuestionarios, análisis ante distintos escenarios de estrés, investigaciones, auditorías, eventos surgidos en otras empresas, etcétera.

Resulta clave contar con un equipo de profesionales altamente competente y capacitado y que sea metodológico en este proceso.





## e. Una adecuada estructura organizacional

La gestión de riesgos debe disponer de una estructura organizacional con niveles de segregación adecuados, funciones y responsabilidades claramente definidas que permitan la mayor integración en la organización.

Esta estructura no significa necesariamente la contratación de nuevo personal y, por tanto, debe ser observada desde la perspectiva de las funciones básicas.

*En anexo II se incorpora un modelo referencial.*

## f. Canales internos de comunicación

La sensibilización del personal – que conozca la importancia de su integración y participación en este proceso - es fundamental y, considerando la complejidad que existe en la identificación de los riesgos y eventos, se hace aconsejable la creación de canales de comunicación abiertos para una retroalimentación positiva, previniendo, de esta forma, algún riesgo o evento no cubierto.

Para lo anterior, se pueden utilizar como canales las reuniones periódicas que se realizan con el personal para remarcar la necesidad de contar con datos sobre riesgo o eventos que éste visualice.

## g. Objetivos y plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo

La GIR debe contar con objetivos claros y medibles de corto, mediano y largo plazo, los que deben ser considerados al establecer el plan de trabajo.

Los objetivos deben considerar aspectos fundamentales de la gobernabilidad del proceso de gestión de riesgo, metodología para su identificación y medición y prioridad de cada riesgo, entre otros aspectos.

El plan de trabajo debe ser capaz de integrar los esfuerzos de manera coordinada y con los recursos apropiados, evitando las fragmentaciones.

*En anexo IV se incorpora un modelo referencial.*

## h. Agenda / programa de reuniones

Es necesario implementar un formato, periodicidad y programa anual de las reuniones del Comité de Riesgos, cuya agenda y material de análisis deberá ser enviada con, al menos, cinco días de anticipación y estableciendo las características de las presentaciones que se realicen.

*En anexo V se incorpora un modelo referencial.*

## i. Informe anual al Directorio

Adicionalmente a los reportes parciales que deben entregarse al Directorio, el Comité de Riesgos debe preparar un informe para presentar también a ese órgano, en el cual se rinda una cuenta anual del trabajo realizado, los objetivos alcanzados y los no realizados, las principales dificultades encontradas y el plan para el año siguiente.





## j. Reporte resumen del área al Comité y Directorio

El informe debe comprender la exposición efectiva a todos los riesgos y también debiera indicar qué riesgos son los que no se están abordando, como también cualquier otra información necesaria para la toma de decisiones.

*En anexos se incorpora un modelo referencial.*

## k. Integración, priorización y gradualidad

En base a los reportes entregados y luego de identificados todos los riesgos, el Directorio debe considerar su impacto, priorizarlos y centrarse en los riesgos relevantes y no gestionados, definiendo la implementación gradual de las respectivas mitigaciones para no sobreexponerse al nivel máximo permitido.

La implementación debe ser integrada, entendiendo por tal una clara visión de aquellos riesgos que tienen efectos en otras áreas y que, por lo tanto, deben ser gestionados, evaluados y monitoreados en forma conjunta.

*En anexo VI se incorpora un modelo referencial.*





## ANEXO I

### Estatus o Reglamento del Comité Integral de Riesgos

(Modelo Referencial)

Este modelo referencial abarca desde su constitución hasta las tareas elementales que se deben realizar, estableciendo con mediana claridad la responsabilidad, autoridad, dependencia y obligaciones mínimas.

La creación o no del comité no invalida la responsabilidad del Directorio sobre la materia y, por tanto, gran parte de este modelo le es aplicable.

#### 1. Objetivos

El objetivo principal del Comité de Riesgos es el de contribuir a mantener los negocios dentro de un perfil controlado de peligros.

#### 2. Funciones

La función principal del comité es la de recomendar al Directorio políticas y criterios de mitigación de todos los riesgos a que se encuentra expuesta la empresa, de modo que se cumpla con los mandatos y objetivos fundamentales dentro del marco del apetito de riesgo definido por el propio Directorio.

Vigilar el cumplimiento de los límites de exposición de riesgo, aprobados por el Directorio por tipo de peligro.

El Directorio podrá delegar en el Comité de Riesgos la aprobación de límites de tolerancia o exposición a riesgos, en cuyo caso ello deberá constar en las políticas y procedimientos aprobados. Se entenderá que tal delegación no exime de responsabilidad al Directorio.

Efectuar recomendaciones al Directorio sobre los riesgos que puede presentar la realización de operaciones o servicios.

Informar al Directorio periódicamente y preparar informes trimestrales y anual sobre su trabajo, que deberán incorporar:

#### Trimestral

- El cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados.
- Un resumen de las decisiones tomadas por el comité.
- Cartera de riesgos con su grado de exposición y exposición efectiva de riesgos.
- Grado de cumplimiento políticas de riesgo.
- Grado de cumplimiento del plan anual

#### Anual

- Informe sobre el período de 12 meses del trabajo realizado, las metas logradas, las tareas pendientes de realizar, los recursos invertidos, los recursos para el próximo año, etcétera.





Vigilar que la gestión de riesgos considere los riesgos críticos de las actividades que realiza la entidad en todos los ámbitos en que se desenvuelve la empresa, determinando para ello la cartera que le es aplicable.

El Comité de Riesgos debe analizar al menos una vez al año lo señalado en estos estatutos, con el fin de pronunciarse y proponer al Directorio los cambios que estime convenientes.

Aprobar la metodología para identificar, monitorear, limitar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a los que se encuentran expuestas las posiciones propias y de terceros.

Aprobar los modelos, parámetros y escenarios que habrán de utilizarse para llevar a cabo la medición y el control de riesgos de las posiciones propias y de terceros.

Emitir los criterios pertinentes que deberán ser conocidos por la alta gerencia para los efectos de la toma de decisiones.

Al menos una vez al año, como mínimo, deberán ordenar y establecer criterios para la realización de pruebas de simulación bajo escenarios específicos de crisis, para analizar sus potenciales efectos sobre las operaciones, continuidad de la empresa y su riesgo reputacional.

Aprobar el contenido de los Manuales de Procedimientos y del Manual de Políticas y Procedimientos para la gestión de riesgo elaborados para uso de la empresa.

Evaluar y proponer al Directorio la creación de subcomités para el análisis de riesgos con alto grado de especialidad, como son el caso de aquellos asociados a continuidad operacional, fraude y de tecnología. Para estos efectos, deberá sustentarse adecuadamente su creación.

Revisar periódicamente políticas definidas en cuanto a tolerancia a riesgos, ya sea para ratificarlas o adecuarlas a nuevas condiciones de mercado.

Aprobar la metodología de identificación, medición y seguimiento de los riesgos.

Establecer y presentar al Directorio para su aprobación los objetivos a corto, mediano y largo plazo (dos años) y sus respectivos planes y presupuestos asociados.

Elaborar y presentar al Directorio un informe anual respecto del cumplimiento del programa comprometido y todos los antecedentes necesarios para que éste evalúe la gestión del comité.

### 3. Recomendaciones propuestas por el Comité de Riesgos

El contenido de estas sugerencias para la mitigación comprenderá procedimientos generales para identificar, medir, controlar y divulgar los riesgos, junto con realizar pruebas bajo condiciones de estrés con evaluación de resultados.

También debe establecer las acciones a seguir para la autorización de excesos a los límites de exposición y las medidas de corrección y sus plazos.





Asimismo, debe considerar procedimientos generales para asegurar que la información que sirve de base para la medición de riesgos sea precisa, íntegra, oportuna y que se archive por al menos cinco años.

#### 4. Participación de Auditoría Interna o terceros independientes

El comité debe asegurar la participación de terceros independientes que permitan dar una opinión imparcial sobre el proceso de gestión de riesgos. Estos pueden ser los auditores internos en sus competencias, auditores de informática, etcétera.

#### 5. Miembros permanentes

Los miembros del Comité de Riesgos serán designados por el Directorio y deberán contar con experiencia en las materias respectivas, la que quedará debidamente acreditada y documentada. El Comité de Riesgos estará constituido por al menos:

- a. Tres miembros del Directorio. Uno de ellos presidirá las sesiones.
- b. El oficial de riesgos.
- c. El Gerente General de la empresa.

Sólo los directores tendrán derecho a voz y voto.

#### 6. Invitados transitorios

Son invitados aquellos funcionarios que, por su profesión, conocimiento, idoneidad o experiencia, pudieran colaborar al logro de los propósitos

del comité. Estos miembros tienen derecho a voz, pero no a voto, al igual que los miembros no directores.

#### 7. Obligaciones de los miembros del comité

- a. Abstenerse de votar, cuando deban tomarse acuerdos sobre situaciones o acontecimientos, en los que considere que tiene un conflicto de interés.
- b. Informar oportunamente cualquier causal de incompatibilidad.
- c. Justificar sus ausencias.

#### 8. Conflicto de intereses

El miembro del Comité de Riesgos deberá procurar evitar el conflicto de interés, utilizando los mecanismos de información, de abstención o de ausencia en las sesiones en que deban verse asuntos relacionados con esos intereses.

#### 9. Periodicidad de las sesiones ordinarias

La sesión ordinaria del Comité de Riesgos se reunirá periódicamente, como mínimo una vez por mes, pudiendo realizar sesiones extraordinarias cuando las circunstancias lo ameriten.

- Revisión de la cartera de riesgos.
- Fijación de niveles aceptables de riesgos.
- Definición de políticas de mitigación de riesgos.





- Presentaciones de los administradores de riesgos.
- Presupuestos.
- Revisión de la exposición efectiva de riesgos.
- Revisión de los niveles de madurez.
- Revisión de los riesgos y su relación con los administradores de los riesgos.
- Revisar los resultados de los subcomités.
- Revisión de la agenda anual.

## 10. Quórum y votaciones

El Comité de Riesgos sesionará válidamente (quórum) con la asistencia de, por lo menos, tres miembros permanentes. El presidente podrá someter a votación cualquier propuesta sobre la que, a juicio de aquel, fuera necesaria. Los procesos de votación definirán la prevalencia de las propuestas que cuenten con la mayoría simple (mitad más uno).

Cada miembro emitirá un solo voto. En caso de igualdad de votos, el del presidente del Comité de Riesgos será dirimente.

## 11. Documentación generada

Adjunto a cada acta de sesión, se deben resguardar los estudios técnicos, recomendaciones y demás documentos de soporte utilizados para el análisis y toma de decisiones. El presidente del Comité de Riesgos será

el responsable directo de velar que el acta se encuentre debidamente redactada y de la recopilación de la documentación que le sirve de respaldo.

## 12. Vigencia

El presente reglamento entra en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte del Directorio.





## ANEXO II Estructura Organizacional GIR

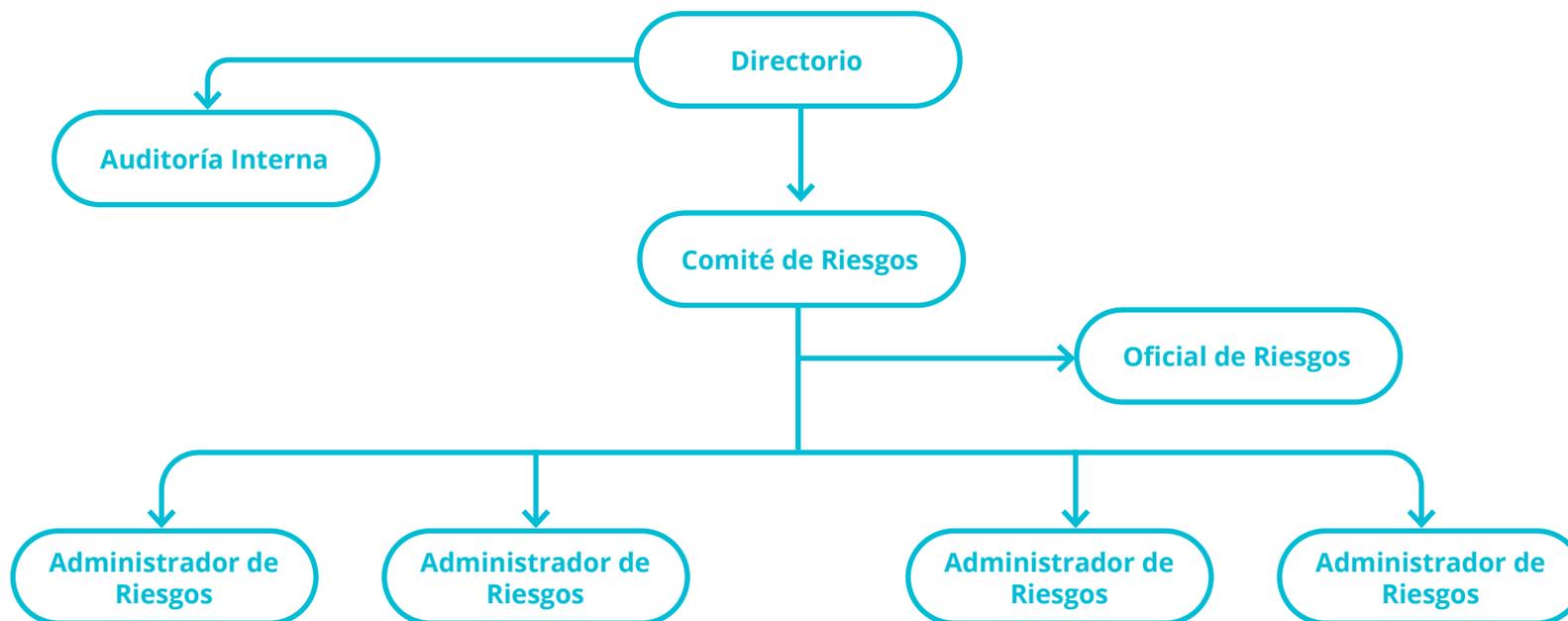
(Modelo Referencial)

Todo proceso debe contar con una estructura básica y sus correspondientes definiciones de funciones. El modelo propuesto permite una adecuada funcionalidad y asignación de las

responsabilidades que tendrá la plana ejecutiva en la administración de los riesgos, además de incorporar elementos de segregación funcional, como es la función de Auditoría interna.

Esta estructura puede ser no aplicable a todas las Empresas SEP. Sin embargo, la estructura que adopten debe tener mecanismos que compensen, por ejemplo, las segregaciones funcionales.

### Organigrama de GIR





## Descripción de funciones y responsabilidades

1. Comité de Riesgos: Se encuentra definido en el anexo referido al Comité de Riesgos.
2. Oficial de Riesgo: Depende del Comité de Riesgos y entre sus principales tareas se encuentran:
  - a. Proponer al comité una metodología única de medición.
  - b. Proponer las actualizaciones de la Cartera de Riesgo.
  - c. Dar las pautas generales sobre la administración de los riesgos.
  - d. Elaborar el informe mensual de la exposición a los riesgos.
  - e. Evaluar la necesidad de una plataforma tecnológica.
  - f. Establecer el calendario oficial de reportes.
  - g. Elaborar el manual de riesgos.
  - h. Establecer la forma y contenido de los reportes.
  - i. Elaborar e implementar programas de difusión.

Ciertamente, esta función es crítica y su alcance y autoridad dependerá de la magnitud de cada empresa.

3. Administrador de Riesgos: Son los gerentes que deben administrar los riesgos en la exposición definida por el Directorio. Para ello, cada Gerencia debe tener claramente asignados sus riesgos.

Dado que en la administración de un riesgo necesariamente interfieren variadas funciones en distintas áreas, el Administrador de Riesgos debe crear medidas para hacer el seguimiento adecuado a la mitigación del mismo.

4. Auditoría Interna: Los auditores internos juegan un rol fundamental, ya que proporcionan un seguimiento objetivo de su aplicación y eficacia. Los auditores internos pueden llevar a cabo revisiones para proporcionar una evaluación objetiva del proceso completo de gestión de riesgos o partes de éste.

En general, el proceso de auditoría incluye las siguientes etapas:

- a. Evaluar los objetivos de la administración de riesgos y la política de administración.
- b. Identificar y evaluar la exposición a pérdidas.
- c. Evaluar las decisiones que se toman para tratar cada exposición.
- d. Evaluar la implementación de las técnicas seleccionadas de tratamiento de los riesgos.
- e. Recomendar cambios para el mejoramiento del programa.





## ANEXO III

### Cartera de Riesgos relevantes para la Empresa

(Modelo Referencial de Reporte al Directorio)

<b>R. NO MERCADO</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>		<b>R. MERCADO</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>		<b>R. DE DIRECCIÓN</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>	
ONG'S	Bajo	Alto	●	Soberano/Político	Medio	Alto	●	Gobierno Corporativo	Bajo	Bajo	●
Medios	Bajo	Bajo	●	Pérdidas por catástrofes	Medio	Alto	●				
Sensibilidad entorno legal	Bajo	Bajo	●	Competencia	Medio	Medio	●	<b>R. MODELO DE NEGOCIO</b>			
Legisladores	Medio	Alto	●	Regulaciones	Bajo	Bajo	●	Modelo de negocio	Bajo	Bajo	●
Activistas	Bajo	Medio	●	Disponibilidad de capital	Bajo	Medio	●				
Ciudadanos	Medio	Alto	●	Industria	Bajo	Bajo	●	<b>R. CUMPLIMIENTO</b>			
				Relaciones con los Accionistas	Medio	Alto	●	Normas legales	Bajo	Bajo	●
				Mercados financieros	Bajo	Bajo	●				
				Entorno legal	Bajo	Alto	●				
<b>R. OPERACIONAL</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>		<b>R. FINANCIERO</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>		<b>R. TECNOLÓGICO</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>	
Satisfacción del cliente	Bajo	Alto	●	<u>Mercado</u>				Integridad	Bajo	Bajo	●
Desarrollo de producto	Bajo	Alto	●	Tasas de Interés	Medio	Alto	●	Acceso	Bajo	Medio	●
Eficiencia	Medio	Medio	●	Moneda	Bajo	Bajo	●	Disponibilidad	Bajo	Bajo	●
Capacidad	Medio	Alto	●	Patrimonio	Bajo	Bajo	●	Infraestructura	Bajo	Bajo	●
Brechas de desempeño	Bajo	Medio	●	Commodities	Medio	Alto	●				
Tiempo de ciclo	Medio	Alto	●	Instrumentos Financieros	Medio	Alto	●	<b>R. INFORMACION</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>	
Abastecimiento	Medio	Medio	●	<u>Liquidez</u>				Criterios utilizados	Medio	Alto	●
Obsolescencia / Faltante	Medio	Alto	●	Flujo de caja	Medio	Alto	●	Proceso contable	Bajo	Medio	●
Cumplimiento	Bajo	Medio	●	<u>Crédito</u>				Proceso de gestión	Bajo	Medio	●
Interrupción del negocio	Medio	Alto	●	Incumplimiento	Bajo	Bajo	●				
Defectos en el producto / servicio	Bajo	Bajo	●	Concentración	Bajo	Bajo	●	<b>R. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>	
Ambientales	Bajo	Medio	●	Cancelación	Medio	Medio	●	Rotación de Personal	Bajo	Bajo	●
Salud y seguridad	Bajo	Bajo	●	Garantía	Medio	Alto	●	Calificación y capacitación	Medio	Medio	●
Marca / Desgaste de la marca	Bajo	Bajo	●					Reclutamiento	Medio	Alto	●
				<b>R. FRAUDE</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>					
<b>R. AMBIENTALES</b>	<b>Max.Definido</b>	<b>Efectivo</b>		Ley 20.393	Bajo	Bajo	●				
Responsabilidad frente a terceros	Bajo	Bajo	●	Fraude gerencial	Medio	Alto	●				
Responsabilidad frente al gobierno	Bajo	Bajo	●	Fraude de los empleados	Medio	Alto	●				





## ANEXO IV Plan de Trabajo

(Modelo Referencial)

Se propone un plan de trabajo a dos años en función de los objetivos, con descripción de actividades principales, la priorización de los riesgos, la determinación de los riesgos efectivos, etcétera. En resumen, un plan con objetivos concretos.

Objetivos	1er. año		2do. año	
	1er. semestre	2do. semestre	1er. semestre	2do. semestre
Determinación del universo de riesgos críticos para la empresa (cartera de riesgos).				
Determinación de un plan de prioridades.				
Determinación de la exposición máxima al riesgo de la seguridad de la información y de mercado.				
Determinación de la exposición máxima al riesgo de mercado y riesgos financieros.				
Determinación de la exposición máxima al riesgo de información para la toma de decisiones.				
Determinación de la exposición efectiva al riesgo de la seguridad de la información y de mercado.				
Determinación de la exposición efectiva al riesgo de mercado y riesgos financieros.				
Determinación de la exposición efectiva al riesgo de información para la toma de decisiones.				
Implementación de una plataforma.				
Determinación y confección de la política de riesgos.				
Establecimiento de la estructura organizacional.				
Establecimiento de las instancias de coordinación con Auditoría Interna.				
Determinación de los planes de capacitación.				





## ANEXO V Agenda Anual

(Modelo Referencial)

Siempre es una buena práctica contar con una agenda anual respecto de los temas a tratar. También periodicidad de reuniones, independientemente de la coordinación de encuentros extraordinarios.

Actividad / mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión – actualización Cartera de Riesgos.												
Seguimiento de tendencias de los riesgos críticos.												
Revisión de los riesgos ocultos.												
Revisión de los estatutos del comité.												
Revisión de informes de Auditoría Interna.												
Revisión/evaluación de límites establecidos para mantener un nivel de riesgo aceptable.												
Revisión riesgo financiero, presentación del gerente del área.												
Revisión riesgo de fraude, presentación del gerente del área.												
Revisión riesgo de seguridad de la información, presentación del gerente del área.												
Revisión de las evaluaciones hechas por Auditoría Interna.												
Revisión riesgo de RRHH, presentación del gerente del área.												
Revisión riesgo ambiental, presentación del gerente del área.												
Revisión presentación al Directorio.												
Revisión de informe anual.												
Revisión de la evolución del plan de trabajo anual.												





## ANEXO VI

### Niveles de Madurez para la Gestión de Riesgos

(Modelo Referencial)

Tópico	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Tipo de Gestión de Riesgos	Gestión de riesgo informal	Gestión de riesgos por cumplimiento. Ejercicio académico	La organización comprende parcialmente la importancia de la gestión	Aporte real de la gestión de riesgo a la organización, vista integral
Directorio	Sin participación o de modo casual	Participación referencial	Involucrado en la identificación de riesgos relevantes y en definir las exposiciones máximas	Involucrado en identificación y definiciones de exposición. Monitorea periódico
Gestión de Riesgos	Sólo iniciativas del personal	Se identifican ciertos riesgos relevantes, como los riesgos asociados al plan estratégico	Levantamiento adecuado de riesgos relevantes. Se identifican responsables por cada riesgo	Cuenta con los elementos básicos y claves para una gestión efectiva
Metodología	Sin metodología	Medición de impactos y probabilidades. Esfuerzo administrativo significativo	Medición de impactos y probabilidades. Esfuerzo administrativo importante. Métodos de mitigación consensuados	Metodología simple y efectiva, comprendida por todos
Auditoría	Centrada principalmente en riesgos operativos	Las conclusiones de AI sobre la exposición efectiva al riesgo no concuerdan con las declaradas por las gerencias	Hay discrepancias parciales entre AI y las gerencias. AI mas centrada en riesgos relevantes	AI centrada en riesgos relevantes. Monitorea adecuadamente el modelo
Nivel de Riesgo	RIESGO ALTO		RIESGO MEDIO	RIESGO BAJO
Conclusión	Existen riesgos relevantes no identificados como por ejemplo: continuidad operacional, infraestructura tecnológica, accesos, fraude, etc.		Se identifican los riesgos relevantes y sresponsables. Se mantienen las diferencias con AI. Hay que formalizar el modelo	Se dispone de un modelo probado con la activa participación del Directorio y de la alta gerencia. AI en función de los riesgos relevantes





## ANEXO VII Cartera de Riesgos de Alto Impacto

(Modelo Referencial)

En este anexo, se presenta una cartera referencial de riesgos de alto impacto en función de las distintas dimensiones de una organización, incorporando sus correspondientes definiciones.

Cada empresa debiera contar con este mapeo en función de su realidad. Esto permite dimensionar el riesgo y disponer de un lenguaje común.

### Riesgos de Entorno (1)

ONG´s	Medios	Relaciones con accionistas	Activistas	Ciudadanos
-------	--------	----------------------------	------------	------------

### Riesgos de Mercado (2)

Políticos	Pérdidas Catástrofes	Comptencia	Regulaciones	Industria
-----------	----------------------	------------	--------------	-----------

### Riesgos de Gobierno Corporativo (3)

Directorio	Comité de Auditorías otros	Auditoría Interna / Externa	Cultura Organizacional	Comunicación
------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------





## Riesgos a Nivel de Procesos (4)

R. de Operaciones (4.1)	R. Tecnológico (4.2)	R. Financieros (4.5)
Oportunidad de crecimiento	Integridad	Mercado Tasa de Interés, moneda, commodities
Satisfacción Cliente	Acceso	Liquidez
Desarrollo Producto	Disponibilidad	Crédito
Eficiencia	Infraestructura	
Capacidad		
Brechas de desempeño	R. RRHH (4.3)	R. Fraude (4.6)
Tiempo de ciclo		
Abastecimiento	R. Ambientales (4.4)	R. Información (4.7)
Interrupción Negocio		
Defectos producto/servicio		
Salud y Seguridad		
Marca / Desgaste		





## ANEXO VIII

### Términos y Definiciones

#### 1. Riesgos del entorno

**ONG's:** Si antes las ONG's ejercían su presión, principalmente sobre gobiernos y organismos internacionales, ahora también lo hacen en el centro a las empresas.

**Medios:** Una mala publicidad o acontecimiento mal difundido puede reducir notoriamente su demanda e, incluso, afectar la reputación y la fe pública.

**Relaciones con los accionistas:** Es el riesgo de que exista una disminución en la confianza del inversionista actual, y potencial, que perjudique, por ejemplo, la posibilidad de aumentar eficientemente el capital de una compañía, el valor en bolsa, etcétera.

**Activistas:** El activismo tradicional se articulaba mediante contactos personales y sus acciones se desarrollaban de manera presencial. Sin embargo, hoy las protestas se combinan con acciones en Internet, cuyos efectos son muy difíciles de mitigar

**Ciudadanos:** Las empresas deben considerar las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad; pronosticarlos para anticiparse y prepararse resulta incluso más complejo. Los deseos, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética.

#### 2. Riesgos de mercado

**Político:** Es el riesgo de que consecuencias adversas para la empresa provengan de acciones políticas en un país en el cual la empresa ha hecho inversiones significativas o del que depende un volumen significativo de su negocio o a cuyas leyes está sujeta la contraparte con la que las empresas celebraron algún acuerdo.

**Pérdida por catástrofes:** Amenaza la habilidad para sostener las operaciones en funcionamiento. La incapacidad de recuperarse de estos hechos puede dañar la reputación de la compañía, su habilidad para obtener capital o sus relaciones con los inversionistas. La exposición a pérdidas por catástrofes tiene un significado diferente para cada industria y negocio, dependiendo del lugar donde se encuentre la mayor exposición.

Por ejemplo, para los puertos, riesgos de la naturaleza, como terremotos y tsunamis, pueden afectar significativamente su operación normal e incluso hacerlo inoperativo por muchos años hasta que se restablezca la infraestructura portuaria.

**Competencia:** Las acciones de competidores o de nuevos actores que entran al mercado impactan negativamente la ventaja competitiva de la empresa o incluso amenazan su habilidad para sobrevivir. El mejor desempeño de un competidor, como, por ejemplo, contar con calidad superior, capacidad de proveer a bajos costos o tiempos de respuesta más rápidos, genera como consecuencia la pérdida de ventajas competitivas.





**Regulaciones:** Los cambios en las regulaciones y en las acciones de los entes reguladores pueden resultar en presiones competitivas y afectar significativamente la habilidad de la compañía para conducir sus negocios eficientemente.

**Industria:** La dinámica de los negocios es acentuada, desaparecen y se crean nuevas industrias con una frecuencia nunca vista. El riesgo de industria es aquel asociado a la posibilidad de que ésta pierda su atractivo debido, por ejemplo, a cambios en las barreras de entrada, barreras de salida, rivalidad entre competidores, poder de los consumidores y sensibilidad de la industria, etcétera.

### 3. Riesgos de gobierno corporativo

Son variados los aspectos que intervienen en un buen gobierno corporativo, entendiéndose por éste a un conjunto de instancias y prácticas institucionales que fluyen del proceso de toma de decisiones y rompen la asimetría de la información que permita una creación sustentable de valor.

**Directorio:** Establece la misión, visión, objetivos estratégicos y aprueba el respectivo plan. Realiza monitoreos y promueve el crecimiento de la organización, así como también confirma la estructura organizacional, autoriza la asignación de recursos, analiza la situación financiera y determina las acciones que promuevan un mejor desempeño.

El riesgo está en contar con Directorios centrados en números y no en el negocio en sus diferentes dimensiones.

**Comité de Auditoría y otros:** Es uno de los elementos fundamentales de un buen gobierno corporativo. Este órgano debe ser activo y eficaz.

El principal riesgo que lo afecta es que su constitución sea forzada por instrucciones legales o reglamentarias pudiendo convertirse en un comité ceremonial. El Directorio decidirá la conveniencia de formar otros comités que deberán tener claridad sobre los riesgos que son de su responsabilidad, como también los criterios de mitigación que se utilizarán. Su posicionamiento resulta fundamental.

**Auditoría Externa e Interna:** Estas dos instancias permiten romper la asimetría de la información de la Junta de Accionistas y el Directorio respecto de la plana ejecutiva.

El principal riesgo que las afecta es no tener un posicionamiento adecuado que ocasione la pérdida de su independencia y juicio crítico, que son su razón de ser.

**Cultura Organizacional:** Está representada por las normas de comportamiento fijadas a través de distintos mensajes acerca de lo que se espera de quienes trabajan en la empresa, siendo la principal fuente de información sobre los comportamientos de sus líderes en cuanto a su integridad y valores éticos.

El principal riesgo es que los líderes no practiquen los principios de integridad y ética.

**Comunicación:** Debe darse en el sentido más amplio, de modo que fluya en todas las direcciones que sea necesaria.





El principal riesgo es la no existencia de canales de comunicación efectivos que permitan transmitir y recoger aspectos claves del negocio.

## 4. Riesgos a nivel de procesos

### 4.1 Riesgos operacionales

El riesgo de las operaciones es que éstas sean ineficaces e ineficientes en la ejecución del modelo de negocio de la empresa, la satisfacción de sus clientes y el logro de los objetivos de calidad, costo y tiempo.

**Oportunidad de crecimiento:** Las oportunidades para expandir el negocio de una empresa, ya sea por nuevas inversiones, alianzas estratégicas con otras compañías, incorporación de capitales adicionales, etcétera, se deben evaluar y ejecutar en tiempos prudentes y acordes con el crecimiento o accionar eficaz y eficiente de la organización.

**Satisfacción al cliente:** La falta de enfoque en los clientes amenaza la capacidad de la empresa para cumplir o exceder las expectativas de éstos. Las consecuencias de la insatisfacción de los clientes son graves, como son las pérdidas permanentes en repetidos negocios, disminución de los ingresos y pérdida de participación en el mercado.

**Desarrollo de producto:** Es el riesgo de que el proceso de desarrollo de productos de la compañía genere productos o servicios que los clientes no quieran o no necesiten o cuyos precios estén a un nivel que los clientes no deseen pagar o que lleguen tarde al mercado.

**Eficiencia:** Operaciones ineficientes amenazan la capacidad de la empresa de producir bienes o servicios a costos iguales o menores a los incurridos por los competidores o empresas de clase mundial.

Existen brechas significativas al comparar el costo de las actividades del proceso con los costos incurridos por los mejores de la industria.

**Capacidad:** Una capacidad insuficiente amenaza con no cubrir las demandas de los clientes, mientras que una capacidad instalada excesiva amenaza la habilidad de la empresa de generar márgenes de beneficios competitivos.

**Brechas de desempeño:** Es el riesgo de que un proceso de negocio no se desarrolle con un nivel competitivo, ya que cuando se compara con los competidores, o con los mejores de su clase, hay una brecha de desempeño desfavorable debido a la menor calidad, costos más elevados o ciclos más largos.

**Tiempo de ciclo:** Es el riesgo relacionado con el tiempo transcurrido entre el comienzo y la terminación de un proceso de negocio (o actividad dentro de un proceso) y que éste sea demasiado largo. Las actividades innecesarias amenazan la capacidad de la empresa de desarrollar, producir y entregar bienes o servicios de manera oportuna.

**Abastecimiento:** Cuanto menores son las alternativas de abastecimiento de energía y otros insumos y materias primas clave, mayor es el riesgo de faltantes y de costos más elevados. Pueden afectar significativamente la capacidad de la compañía para brindar productos y servicios a precios competitivos y de manera oportuna a los clientes.

**Interrupción del negocio:** Puede originarse por accidentes, factores climáticos, huelgas y sabotajes, afectando la satisfacción de clientes, generando pérdidas de ventas, rentabilidad y perder posición competitiva.





**Defectos en el producto / servicio:** Las operaciones de la compañía generan el riesgo de que los clientes reciban productos defectuosos o servicios incompletos que se manifiestan a través de quejas, reclamaciones por garantía, reparaciones, devoluciones, reemplazos, descuentos especiales (originados por defectos del producto o servicio), reclamos por responsabilidad del producto y litigios. También se incluyen en este riesgo las fallas en el diseño o en la operación o, debido a un error humano, descuido o indiferencia, los procesos de la compañía no cumplan con los requerimientos del cliente desde el primer momento o no cumplan con los procedimientos, políticas establecidas, leyes y regulaciones.

**Salud y seguridad:** Los riesgos de salud y seguridad de los trabajadores son importantes si no se controlan, porque exponen a la compañía a indemnizaciones potencialmente altas.

**Desgaste de marca:** Es el riesgo de que una marca pierda su valor a través del tiempo para crear y mantener la demanda de sus productos o servicios y dañe su habilidad de incrementar sus ingresos futuros.

#### 4.2 Riesgos de tecnología de información

Es el riesgo de que las llamadas TI utilizadas en el negocio no apoye eficaz y eficientemente las necesidades actuales y futuras del negocio y de que no estén funcionando como se esperaba.

**Integridad:** Este riesgo engloba todos los riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones según se introducen, se procesan, se resumen y se informan en los sistemas de aplicación desplegados por la organización.

La integridad se puede perder por errores en la programación, fallas de procesamiento o equivocaciones de administración.

**Acceso:** Incluye el riesgo de que el acceso a la información (datos o programas) se haya concedido o rechazado inapropiadamente. Esto puede implicar que personas no autorizadas puedan tener acceso a información confidencial.

**Disponibilidad:** Es el riesgo de que la información no esté disponible cuando se necesite, lo que amenaza la continuidad de las operaciones y procesos críticos de la empresa. Incluye riesgos tales como pérdida de comunicaciones, pérdida de capacidad de procesamiento y dificultades operacionales. Las interrupciones de negocio pueden también surgir por desastres naturales, vandalismo, sabotaje y accidentes.

**Infraestructura:** El riesgo de que la empresa no tenga la infraestructura de tecnología de información adecuada, por ejemplo, hardware, redes, software, procesos y personal, y que no soporte eficazmente los requerimientos de información de negocios actuales y futuros de manera eficaz, costo-efectiva y bien controlada.

#### 4.3 Riesgos de recursos humanos

Muchos estudios han demostrado la importancia que tienen las diversas formas de administrar a las personas sobre los resultados. Independiente de cuál sea el negocio, la única forma perdurable de generar ganancias es construir un lugar de trabajo que atraiga, mantenga y desarrolle talentos.

Los riesgos asociados tienen relación con una deficiente gestión de compensaciones, clima laboral inadecuado, comunicación débil e ineficaz con los trabajadores, evaluaciones de desempeño deficientes,





debilidad de los programas de capacitación y desarrollo del personal, además de una baja prevención de accidentes.

#### 4.4 Riesgos ambientales

Lo inquietante acerca de la exposición ambiental es la posibilidad de que puedan existir condiciones que den origen a responsabilidades potenciales, de las cuales la Gerencia no tenga conocimiento.

La exposición tiene dos fases:

1. Responsabilidad frente a terceras partes por daño personal o a la propiedad causados por la contaminación.
2. Responsabilidad frente al Gobierno o terceras partes por los costos de eliminar los contaminantes, más los daños y perjuicios que son severamente sancionados.

#### 4.5 Riesgos financieros

**Mercado:** El riesgo de mercado es la exposición de las ganancias o el patrimonio neto a cambios en los factores del mercado -por ejemplo, tasas de interés, tipos de cambio, etcétera- que afecten los ingresos, los gastos o los saldos del balance general.

Tasa de Interés: Los movimientos significativos en tasas de interés exponen a la empresa a mayores costos de préstamos, menores rendimientos en inversiones o decreciente valor de activos.

Moneda o tipo de cambio: El riesgo de moneda es la exposición a fluctuaciones en los tipos de cambio y puede surgir como consecuencia de actividades u operaciones del negocio en

mercados extranjeros, inversiones en valores que fueron emitidas por compañías extranjeras o inversiones en valores expresados en moneda extranjera.

Precio de *commodities*: Sus fluctuaciones exponen a la empresa a menores márgenes del producto o pérdidas de trading.

**Liquidez:** Es la exposición a pérdidas como resultado de la incapacidad de cumplir con las obligaciones de flujo de efectivo en forma oportuna y en términos de costo-eficacia.

También incluye la exposición a devaluación de bienes o portafolios de inversión por la inexistencia o falta de equilibrio entre los compradores y vendedores en un mercado particular, por ejemplo, un mercado no líquido.

**Crédito:** La exposición a pérdidas reales o costos de oportunidad como resultado del incumplimiento, por parte de una entidad económica o legal (el deudor), con quien la compañía hace negocios.

Incumplimiento: Es el riesgo de que la contraparte en una transacción financiera no sea capaz o no desee cumplir con sus obligaciones.

Concentración: Se refiere a una baja diversificación tanto de las fuentes de financiamiento como en las inversiones financieras.

Profundidad de mercado: Se refiere a la exposición a una pérdida debido a la participación en mercados estrechos (con un limitado grupo de contrapartes), dando como resultado la incapacidad para realizar operaciones a precios y en tiempos razonables.





**Garantías:** Es el riesgo de que el valor de un activo otorgado en garantía se pierda parcial o totalmente o a la falta de habilidad para asegurar el control del bien en garantía.

#### 4.6 Riesgos de fraude

El fraude comprende una serie de irregularidades y actos ilegales caracterizados por un engaño intencional. Estos pueden ser en el ámbito de corrupción, malversación de bienes e información fraudulenta.

**Fraude gerencial:** La capacidad para tomar decisiones y la confianza depositada, hacen del fraude a la Gerencia el más peligroso y con mayores alcances dentro de la empresa.

**Fraude de empleados/terceros:** Colaboradores, clientes y proveedores pueden perpetrar fraude contra la compañía.

El espectro de posibilidades es muy amplio y prácticamente imposible de detener si no se ha consolidado una filosofía de compromiso y honestidad.

**Actos ilegales:** Gerentes y empleados, individualmente o en conjunto, pueden cometer actos ilegales poniendo a la compañía en situaciones de riesgo como consecuencia de sus acciones.

**Uso no autorizado:** La utilización no aprobada de los activos físicos, financieros e información de la empresa, de parte de empleados u otros, la exponen al gasto innecesario de recursos y pérdida financiera.

#### 4.7 Riesgos de información

El riesgo de información para la toma de decisiones es aquel en que aquellos datos utilizados para apoyar la ejecución del modelo de negocios, la generación de reportes internos y externos sobre el desempeño y la evaluación continua de la efectividad del modelo de negocios, no sean relevantes o confiables.

La información crítica dice relación con:

**Información operacional:** Fijación de precios, seguimiento de compromisos, medición del desempeño, alineación de objetivos, etcétera.

**Información financiera:** Presupuestos y planificación, información contable, informes financieros, impuestos, informes obligatorios, etcétera.

**Información estratégica:** Análisis de entorno, modelo de negocio, valoración, cartera de negocio, estructura organizacional, etcétera.

**Criterios utilizados:** Es el riesgo de que los criterios utilizados para la medición y valoración no sean adecuados o que estén basados en supuestos complejos de difícil comprensión, afectando negativamente la comprensión de dicha información.

Cabe destacar que la información contable está gobernada por normas ad hoc y que no necesariamente sirve para gestionar una organización.





**Proceso de obtención de información:** Es el riesgo de que el proceso establecido para la medición y revelación de la información no sea el adecuado.

El riesgo se traduce en no disponer de sistemas automatizados de acuerdo con el estándar, es decir, con demasiados desarrollos internos, procesos de información de gestión en hojas de cálculos y no conciliadas con la información oficial, insuficiencia de los recursos necesarios, etcétera.

**Confidencialidad:** Es el riesgo de que la información confidencial no sea manejada con el resguardo debido. Son diversos los factores que inciden, como los controles en los accesos tecnológicos, seguridad física y política de escritorios limpios, entre otros.





# Gestión de riesgos de fraude e incumplimientos normativos





## I. Introducción

Las empresas del sector estatal deben estar atentas a sus riesgos, pero especialmente al de fraude y otros incumplimientos normativos. Los más comunes son la información financiera fraudulenta, el uso indebido de los activos, los gastos inapropiados o no autorizados (soborno), infracciones a la libre competencia, a la normativa ambiental y otros incumplimientos regulatorios en general.

## II. Consideraciones clave

### a. Identificar y enfrentar los riesgos de fraude

El Directorio debiera reconocer que el riesgo de fraude y de otros incumplimientos normativos son críticos y complejos, no sólo desde un punto de vista operacional y reputacional, sino que además le restan competitividad a la empresa. En consecuencia, de no existir una prevención y detección adecuada y oportuna, la organización se encuentra altamente vulnerable.

Lo anterior implica establecer mecanismos eficientes y efectivos de prevención, detección y de mitigación de daños, que incorporen normativas y criterios de control que consideren variables del entorno (que son cambiantes), nuevos mercados (clientes, proveedores, competidores) y productos e incluso las reestructuraciones que se llevan a cabo al interior de las empresas.

### b. Disponer de un proceso de gestión

En la gestión del riesgo se integran diferentes elementos y actividades rutinarias que deben ser estructuradas como un proceso con claros responsables.

Dado que el riesgo de fraude y otros incumplimientos normativos cambian su forma de materialización y su impacto, es necesario revisar los procesos periódicamente.

### c. Configurar controles preventivos

Los controles preventivos son de gran utilidad y su efectividad se encuentra demostrada.

En la elaboración y definición de los programas de cumplimiento se debe tener siempre presente que el fraude y los otros incumplimientos normativos se relacionan con el comportamiento humano, es decir, son las personas las que los cometen y, en consecuencia, los planes deben desarrollarse pensando en éstas más que en los procesos.

Estos programas combinan políticas, procedimientos, entrenamiento y actividades de comunicación. Las principales son contar con un código de conducta y/o código de ética; incorporar criterios éticos y de integridad en la designación de directores y en la contratación de personal, así como en los acuerdos con proveedores; alinear los incentivos de directores y ejecutivos y la promoción del personal con los valores éticos de la empresa; el desarrollo de capacitaciones bajo el modelo de análisis de casos; incorporar temáticas de ética e





integridad en las sesiones de Directorio; monitoreo del encargado de los riesgos; y evaluar periódicamente los programas y comunicar y difundir adecuadamente las medidas adoptadas.

#### d. **Configurar controles detectivos**

Los controles detectivos son actividades que reconocen si el fraude y otros incumplimientos están siendo cometidos o si ya han sido perpetrados.

Una difusión adecuada de las diversas políticas, normas y procedimientos es una de las acciones más potentes en la disuasión de fraudes e incumplimientos normativos, puesto que ayuda a crear una cultura de integridad al interior de la organización. De esta forma, cada uno de sus integrantes sabrá, ante una situación puntual, determinar si se está frente a una conducta indebida o a quién y cómo consultar en caso de dudas.

Las principales herramientas detectivas son: tener un canal de denuncias eficiente y anónimo; capacitaciones constantes; revisión de datos transaccionales claves; contar con un encargado u oficial de cumplimiento; y sanciones disciplinarias, entre otros.

## III. Elementos básicos

#### a. **Debe ser una iniciativa del Directorio**

El fraude y otros incumplimientos normativos son un riesgo crítico para el negocio y/o empresa y, por tal motivo, el Directorio no sólo debe velar porque en la empresa existan programas y controles

que mitiguen dichos riesgos, sino que juega un rol fundamental en la creación de una cultura de integridad y de prevención de delitos. Sólo será posible sensibilizar a los trabajadores y alcanzar dicha cultura si se percibe un real compromiso de sus líderes mediante un rol activo en su difusión y un discurso y forma de actuación coherentes.

El Directorio debe asegurar que se disponga de programas y controles que mitiguen estos riesgos y que, tales como, el Comité de Auditoría, la Gerencia, Auditoría Interna y el oficial de cumplimiento, funcionen adecuadamente, con las capacidades y recursos necesarios.

#### b. **Ambiente de control y la Gerencia**

El ambiente de control incluye la cultura y un ambiente de comunicación abierta, siendo la Alta Gerencia la cara visible de la organización ante otros gerentes y empleados. Por ello, es de vital importancia su participación y ejemplo sobre las políticas antifraude y anti incumplimientos normativos, debiendo mantener y hacer respetar una cultura de honestidad y estándares éticos, promoviendo controles para prevenir, disuadir y detectarlos. Todo ello, en un marco definido por el Directorio.

#### c. **Administrador del riesgo de fraude y de incumplimientos normativos**

El principio básico de todo riesgo es que debe ser asignado a un responsable, quien lo gestionará de acuerdo con las definiciones establecidas por el Directorio.





El administrador del riesgo es la persona responsable de proponer y monitorear las políticas y procedimientos establecidos en la organización relativos a dichos riesgos, debiendo desarrollar un modelo de prevención y contar con un programa anual de trabajo en diversas áreas de la empresa para la prevención, detección y mitigación de estos riesgos.

El administrador no debe tener dependencia funcional ni administrativa de la Gerencia, pudiendo recaer dicha función en Auditoría Interna o en un oficial de cumplimiento, dependiendo de la realidad de cada compañía.

Es primordial en este punto, la conciencia que debe existir entre gerentes y trabajadores de que, independiente de la existencia de un administrador del riesgo, los peligros de una empresa afectan a toda la organización, éstos son de todos y, en consecuencia, todos los miembros de la compañía son agentes multiplicadores y fiscalizadores, debiendo actuar cohesionada y colaborativamente.

#### d. Evaluación de los riesgos de fraude y de incumplimiento normativo

Es de suma importancia que el Directorio cuente con información suficiente y completa para poder ponderar de buena manera los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa y el proceso de evaluación a través del cual estos se determinaron, el cual debe incluir a toda la organización a través de sus principales procesos.

Las etapas de un proceso de evaluación de riesgos, debe contemplar al menos:

1. Identificación de las áreas a evaluar.
2. Identificación y clasificación de los riesgos de fraude y de incumplimiento normativo de cada área y/o proceso de cada una de ellas.
3. Ponderación de los riesgos en base al impacto y factibilidad.
4. Medidas de mitigación posibles de los riesgos identificados con los controles pertinentes.

## IV. Mitigación y control de los riesgos identificados

### e. Código de conducta y/o ética: promoviendo un sano ambiente de control

Un código de conducta y/o de ética efectivos son aquellos conocidos por toda la organización y otros *stakeholders* mediante un plan de comunicación y de entrenamiento interactivo y periódico.

El código debiera elaborarse en base a un procedimiento en el cual participe toda la empresa y establecer, mediante un lenguaje simple, estándares claros y objetivos de la conducta esperada de los miembros de la compañía, asociados a ejemplos prácticos, y establecer un proceso justo para determinar las violaciones. El código debe incluir materias como conflicto de intereses, uso de información





privilegiada, regalos, acoso sexual, discriminación, robo y libre competencia, entre otras.

## f. Canal de denuncias y otros métodos

Un canal de denuncias es una línea directa de alerta que mitiga y descubre el fraude y otros incumplimientos reales y sospechados.

Este canal debe ser independiente de la Gerencia y tiene por objetivo recibir de manera anónima las preocupaciones de empleados y de terceros a la organización sobre temas objetables de contabilidad, auditoría, violaciones al código de conducta/ética y dilemas éticos e incumplimientos normativos.

En el proceso de administración de las denuncias, debe estar documentado el seguimiento y conformidad de cada una de ellas.

Un canal de denuncias debe contar con las siguientes características:

- Debe ser de fácil acceso para el denunciante.
- Debe generar un alto nivel de confianza para el denunciante.
- Debe comprometer un adecuado tiempo de respuesta.

Una buena práctica para evaluar el canal de denuncia es que el Directorio realice pruebas anónimas al sistema para verificar su efectividad.

*En Anexo I se presenta a modo referencial un modelo de administración del canal.*

Otros métodos de prevención son contar con buenos controles internos, con auditorías regulares para detectar fraudes y otros incumplimientos normativos, revisión de antecedentes de nuevos empleados, establecimiento de políticas y un permanente entrenamiento ético.

## g. Monitoreo del Directorio y del administrador del riesgo

El fraude y otros incumplimientos normativos, siendo riesgos críticos, debieran ser monitoreados periódicamente por el Directorio, por la Gerencia y por el administrador de estos riesgos. Este último es el mejor apoyo del Directorio para cumplir con su deber de debida diligencia.

El administrador del riesgo debiera incorporar en su plan anual el seguimiento de las actividades con mayor riesgo, tanto en la revisión de hechos pasados como de seguimiento en tiempo real, incorporando factores de riesgo relevantes, como variantes de mercado, vacaciones acumuladas en exceso, cargos críticos respectivos, accesos a cuentas claves y falta de segregaciones funcionales, entre otras.

Una forma recomendable de realizar controles detectivos es aplicar herramientas de seguimiento y análisis de datos sobre operaciones claves, datos financieros y transacciones críticas sobre las cuales exista un potencial riesgo de fraude o de incumplimiento normativo.





## h. Aplicación de medidas disciplinarias

Debe configurarse un sistema disciplinario conocido por el personal y que se encuentre enmarcado en la normativa que lo afecta.

Las sanciones, acordes a la gravedad de cada situación, deben ser aplicadas por igual a los infractores, independiente de su condición en la empresa.

## i. Investigaciones y medidas correctivas

El Directorio debe establecer procesos para obtener las causas y responsables ante una situación fraudulenta o de incumplimiento normativo.

Este proceso podrá comprender:

- Monitoreo por el Comité de Auditoría con un responsable externo para una mayor independencia de la organización.
- Análisis por auditores externos.
- Protocolo ampliamente conocido.
- Actitud colaborativa y transparente entre los empleados.

Respecto de las medidas correctivas, se deberá considerar lo siguiente:

- Analizar el control fallido y mejorarlo o aplicar nuevos controles de mitigación.
- Sancionar a los responsables y las jefaturas cuando sea el caso.
- Comunicar a los empleados cuando se haya efectuado una sanción.
- Derivar el caso a instancias externas a la organización con la investigación respectiva, considerando los eventuales efectos sobre riesgo reputacional que pudieran afectar.

*En Anexo II se presenta material de referencia y apoyo para la elaboración y seguimiento de programas de cumplimiento.*





## ANEXO I Procedimiento de administración del canal de denuncias

(Modelo Referencial)

### a. Responsabilidad del Comité de Auditoría por denuncias

1. El Comité de Auditoría del Directorio de la empresa ha creado el siguiente procedimiento para recibir, aceptar, investigar y actuar en caso de denuncias y dudas de empleados, clientes, proveedores, accionistas y terceros anónimos.
2. A discreción del Comité de Auditoría, la labor de estos procedimientos podrá delegarse, en todo o en parte, a uno o más miembros del mismo o en el encargado de administrar el riesgo de fraude o de incumplimiento normativo, en la medida que el comité lo estime necesario o apropiado.
3. Al final, el Comité de Auditoría debe adoptar su propia decisión tanto respecto de la preselección como de la selección de las personas que la sociedad emplee o contrate para recibir y/o investigar las denuncias que contempla este procedimiento.

### b. Procedimientos para recibir e investigar denuncias

1. El secretario del Comité de Auditoría, cualquier miembro de éste o cualquier integrante de Auditoría Interna especialmente delegado al efecto (en adelante, cualquiera de los anteriores denominado el "Delegado") y/o el presidente del Comité de Auditoría, estarán

facultados para recibir y procurar el inicio de la investigación de las denuncias.

Éstas siempre deben ser informadas al presidente tan pronto se reciban, y se dará cuenta de ellas en la siguiente sesión que realice el Comité de Auditoría. En esta calidad y para dar inicio al proceso de investigación, estos delegados y/o el presidente actúan bajo la autoridad del Comité de Auditoría.

2. Se podrá formular denuncias de la siguiente manera:
  - Por escrito dirigido en sobre confidencial a la atención del secretario del Comité de Auditoría, en las oficinas de la sociedad.
  - Por correo electrónico.
  - Para aquellos empleados que deseen resguardar su anonimato y la confidencialidad de sus comunicaciones al Comité de Auditoría, a través del sistema informático de la empresa externa, a través del sitio web y/o su número de teléfono, por escrito, en sobre confidencial, dirigido al presidente del Comité de Auditoría.
3. Cualquiera de los sistemas de correspondencia dirigida a la sociedad conteniendo una denuncia debería indicar claramente que se trata de un asunto que debe ser sometido con urgencia al Comité de Auditoría.





4. Frente a una denuncia y a su sola decisión, el presidente del Comité de Auditoría podrá, a su discreción:
  - i. Entregar la denuncia a un delegado para que lo resuma y lo investigue conforme con lo establecido en los números 5 al 7 de este procedimiento; o
  - ii. Mantener personalmente el asunto para que lo investigue el Comité de Auditoría conforme con lo establecido en los números 9 y 10 de este instrumento.
5. El secretario del Comité de Auditoría deberá mantener un formulario escrito (el "Formulario") de las denuncias que se le entreguen a un delegado, en la forma que se establece más abajo.
  - i. El tipo de denuncia (incluyendo cualquier argumento específico esgrimido y las personas involucradas).
  - ii. La fecha en que se reciba la denuncia.
  - iii. El estado actual de cualquier investigación de la denuncia.
  - iv. Cualquier solución definitiva de la denuncia.

El secretario deberá distribuir una actualización de este formulario escrito, destacando los últimos avances en la investigación al presidente del Comité de Auditoría (y si este último así lo instruyera, al Comité de Auditoría en pleno) antes de cualquier sesión del mismo.

En este documento se deberá resumir cada una de las denuncias recibidas conteniendo, entre otros, lo siguiente:

Instrucciones para usar esta herramienta: antes de usar esta herramienta, el Comité de Auditoría deberá revisar las disposiciones pertinentes, así como los reglamentos apropiados aplicables a esta empresa

Fecha de Presentación	Nº de Seguimiento	Descripción del Reclamo	Presentado por*	Estado Actual **	Fecha	Medidas Adoptadas y Comentarios

\* Presentados por Códigos: Empleados (E); Clientes (C); Proveedor (P); Accionista (A); Otros (O)

\*\* Denunciados (D); En investigación (I); Terminados (T); Desechado (X)





6. En un plazo no superior a los tres días de recibir una denuncia, el delegado deberá evaluar si constituye una denuncia crítica o no.

Si determina que sí, deberá investigarla en un plazo no mayor a siete días e informar el resultado de su indagación por escrito al Comité de Auditoría (un “Informe de Investigación”).

De no considerarla una denuncia investigable bajo este procedimiento, se dará cuenta de su opinión en la siguiente sesión del Comité de Auditoría, que decidirá finalmente si debe o no darse curso a una investigación.

Los informes de investigación se deberán preparar con un razonable detalle y con una relación clara de hechos, entregándose en cada sesión una copia del mismo en conjunto con el formulario. Estos informes de investigación, entre otros, deberán describir:

- i. (i) El tipo de denuncia.
- ii. (ii) Las medidas adoptadas para investigarla.
- iii. (iii) Cualquier resultado documentado.
- iv. (iv) Las medidas correctivas que se puedan recomendar, en su caso.

El delegado a cargo podrá, previa aprobación del presidente del Comité de Auditoría, contratar auditores externos, asesores u otros peritos, para que le ayuden a investigar y analizar los resultados.

Todas las investigaciones deberán hacerse confidencialmente, de tal manera que sólo se divulgue la información necesaria para facilitar la revisión de los documentos investigados o lo que exija la ley.

El delegado (o quienes éste designe para una o más funciones) podrá, si lo estima razonable y necesario, exigir la ayuda del auditor interno, del gerente de finanzas o de cualquier ejecutivo u otro empleado de la sociedad para investigar o resolver cualquier denuncia.

7. En el caso de que una denuncia involucre o implique directa o indirectamente al delegado a cargo de la acusación y/o al secretario, cualquiera de ellos deberá recusarse oportunamente de la investigación (y de la preparación del formulario, si fuere aplicable), informando de tal situación por escrito al presidente o al Comité de Auditoría.

Con posterioridad, el Comité de Auditoría deberá nombrar oportunamente a otro delegado imparcial para que investigue la denuncia.

8. El Comité de Auditoría deberá revisar el expediente y cualquier informe de investigación presentados por el delegado. También estará facultado para instruir a la sociedad que adopte cualquier medida correctiva en respuesta a una determinada denuncia.

El Comité de Auditoría podrá, a su discreción, consultar a cualquier miembro de la Gerencia de la sociedad o a cualquier tercero que pueda tener los conocimientos especializados apropiados para que le ayude a evaluar la denuncia.





9. Al inicio o en cualquier momento de una investigación de denuncia, el Comité de Auditoría podrá determinar que sea el propio comité, y no el delegado, quien debiera hacerse cargo de la investigación de cualquier acusación.

Siempre el Comité de Auditoría podrá determinar oportunamente qué asistencia profesional requiere para efectuar la investigación. También podrá, a su discreción, contratar auditores, asesores y otros peritos externos que le ayuden a investigar cualquier denuncia y analizar sus resultados; costos que se imputarán al monto del presupuesto estimado por la sociedad para el Comité de Auditoría. El presente número de este procedimiento no debe entenderse como una autorización que para que un delegado retrase el inicio de cualquier investigación de una denuncia hasta la próxima sesión del Comité de Auditoría.

### c. Protección de los denunciantes

Consistentemente con las políticas de la sociedad, ni el Comité de Auditoría, ni un delegado, ni cualquier miembro de la Gerencia, podrán tomar represalias o tratar de tomarlas, ni permitir que cualquier otra persona o grupo de personas las tome o lo intente, directa o indirectamente, contra cualquier persona que de buena fe formule una denuncia.

La misma protección tendrá cualquier persona que ayude al Comité de Auditoría, al delegado, a la Gerencia de la sociedad o a cualquier otra persona o grupo de personas (incluyendo especialmente cualquier organismo gubernamental, fiscalizador, judicial o policial)

que esté investigando o de cualquier otra manera conozca y esté colaborando para resolver cualquier denuncia.

### d. Informes confidenciales y anónimos

Los empleados de la sociedad podrán formular denuncias usando los procedimientos que se describen en la Sección B de una manera confidencial y anónima.

Todas las denuncias recibidas de empleados serán tratadas confidencial o anónimamente, según corresponda, en la medida que ello sea razonable y posible bajo las circunstancias.

### e. Publicación de los procedimientos

La sociedad deberá disponer que se comuniquen por escrito estos procedimientos a todos los empleados y que adicionalmente estos sean informados en el sitio web de ésta.





## ANEXO II

### Documento de apoyo para elaboración y seguimiento de programas de cumplimiento

1. **Catálogo de delitos base o precedentes del delito de lavado de activos**

<https://www.uaf.cl/descargas/legislacion/CAT%C3%81LOGO%20DE%20DELITOS%20BASE%20O%20PRECEDENTES%20DE%20LAVADO%20DE%20ACTIVOS.pdf>

2. **The Integrity APP**

<https://www.allianceforintegrity.org/es/oferta/theintegrityapp/>

3. **Programa de cumplimiento de la Normativa de Libre competencia, de la Fiscalía Nacional Económica**

<https://www.fne.gob.cl/advocacy/herramientas-de-promocion/programa-de-cumplimiento/>

4. **10 anti-corruption principles for Stated owned enterprises**

<https://www.transparency.org/en/publications/10-anti-corruption-principles-for-state-owned-enterprises>

5. **Hacia una cultura de integridad, de la Fundación Generación Empresarial**

<https://culturadeintegridad.org/#:-:text=La%20iniciativa%20%E2%80%9CHacia%20una%20cultura,su%20dignidad%20como%20eje%20esencial>





# Seguridad de la información y ciberseguridad





## I. Introducción

Cualquiera sea el soporte de la información, siempre debe protegerse adecuadamente y por medio de procesos que deben comprender una política, estructura organizativa, procedimientos y los recursos necesarios para gestionar su seguridad.

La gestión de la seguridad de la información consiste en la realización de las tareas necesarias para garantizar los niveles de protección exigibles en una organización en todas sus formas, de manera coordinada con los procesos de gestión del riesgo, de mejoramiento continuo y de gestión de la continuidad del negocio.

Por otra parte, la ciberseguridad se encarga de proteger principalmente de ciberataques a los activos de información, las aplicaciones o sistemas, la red (tanto aquella que presta servicios a la organización como a los procesos productivos o de operación) y la Internet (en todo su espectro de actores y componentes) como unidades estructurales fundamentales, ya sea en redes locales o externas, softwares, hardware, servicios, infraestructura tecnológica, nube y ciberespacio en general.

## II. Consideraciones clave

### a. Compromiso del Directorio y de la Gerencia

El compromiso del Directorio y de la Gerencia es necesario para la ejecución de la visión de seguridad de la información y, por ende, la ciberseguridad. Esto también incluye el involucramiento y una estructura de gobierno o manejo que revise regularmente el estado

general del programa de seguridad de la información y provea direccionamiento cuando sea necesario.

### b. Implementación

La seguridad de la información es un proceso continuo que involucra aspectos tecnológicos y de personal, para lo cual se requieren soluciones integrales y tener presente que los pilares de la seguridad deben ser abordados y gestionados en la empresa con el enfoque de madurez más alto posible. Se debe considerar, al menos:

- Un sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI ISO 27001).
- Un proceso de Gestión del Riesgo (ISO 27.005).
- Conocimiento de buenas prácticas para establecer controles que ayuden a mitigar los riesgos detectados (ISO27002 / ISO27032).
- Un proceso de mejoramiento continuo que vele por la sana evolución tanto del SGSI como de los controles operativos que se instauren.
- Una seguridad de la información construida sobre confidencialidad, integridad y disponibilidad (CID) aplicada a sus activos de información y procesos de negocio.

El proceso de seguridad de la información comprende básicamente estas etapas:





- **Diagnóstico:** A partir del análisis de madurez que se realice en la empresa respecto de la visión de seguridad de la información que ella tenga, se entregan los lineamientos para el trabajo a realizar en la etapa siguiente.
- **Planificación:** En esta fase se definen los objetivos de la implementación de soluciones o mejoras para resolver cada una de las brechas identificadas en la etapa de diagnóstico, diseñando un programa de trabajo que permita alcanzar los objetivos definidos en los plazos establecidos.
- **Implementación:** Para proteger adecuadamente la información relevante que sustenta los procesos de la empresa, se deben abarcar progresivamente todos los activos de información vinculados a esos procesos, valiéndose para ello del análisis de madurez realizado en la primera etapa.

Si bien el tiempo de implementación va a depender del resultado del diagnóstico, habitualmente es de más o menos dos años.

- **Monitoreo y mejoramiento continuo:** Se establecen los controles tendientes a supervigilar la operación de lo ejecutado e implementado, con miras a detectar ineficiencias o debilidades que pueden corregirse, de manera que se vaya perfeccionando y mejorando la instalación de controles y procesos a través del tiempo, recogiendo el aprendizaje y experiencia que nos da el camino recorrido.

## c. Principios básicos

En el programa de seguridad de la información se debieran establecer controles, tanto a nivel de gestión, como de tecnologías de información, con el fin de garantizar que los activos de información de la empresa cumplan con preservar los siguientes valores y/o condiciones:

- **Integridad y exactitud:** Toda la información y todas las transacciones deben encontrarse libres de errores y/o irregularidad de cualquier índole.
- **Confidencialidad:** Toda la información (física y electrónica) y sus medios de procesamiento y/o conservación, deben estar protegidos de uso no autorizado o revelaciones accidentales, errores, fraudes, sabotaje, espionaje industrial, violación de la privacidad y otras acciones que pudieran perjudicarla.

Los Directorios de las Empresas SEP deben definir e identificar lo que constituye información privilegiada y establecer directrices claras respecto a su análisis, discusión y uso por parte de sus directores, principales ejecutivos y todos quienes tengan acceso en función de su cargo en la empresa.

En general, las decisiones del Directorio deben ser estrictamente confidenciales hasta que sean divulgadas oficialmente por la compañía y la información solicitada por un director y/o miembro de un comité debe ponerse a disposición de todos los demás miembros del Directorio y/o comité.





- Disponibilidad: Toda la información y activos de información relevantes deben estar asequibles cuando se necesiten y a través de los canales adecuados siguiendo los procesos correctos. Además, deben tener la capacidad de ser resguardados y poder recuperarse en forma rápida y completa ante cualquier hecho contingente que interrumpa la operatoria o dañe las instalaciones, medios de almacenamiento y/o equipamiento de procesamiento.

## III. Elementos básicos

### a. Política de seguridad de la información y ciberseguridad

Se necesita una política de seguridad de la información que refleje las expectativas de la organización en este ámbito, con el fin de proveer administración, dirección y soporte a los valores establecidos. Además, dada su importancia, es necesario incorporar específicamente los conceptos de ciberseguridad o contemplarlos en una política aparte.

A través de la Alta Dirección de la empresa se establece el enfoque de la política en concordancia con sus objetivos, formalizando su compromiso con la seguridad de la información, a través de la generación y mantenimiento de una política general de seguridad de la información, de normas y procedimientos específicos como son control de acceso, continuidad operacional, seguridad física, etcétera. Todos estos elementos constituyen un modelo de seguridad de la información.

### b. Comité de Seguridad

En tanto, la estructura de la empresa lo permita, es recomendable formar un Comité de Seguridad de la Información, integrado por directores y la Alta Gerencia, responsables de definir y establecer los lineamientos generales de seguridad, además de publicar y aprobar las políticas, normas y demás definiciones en lo que respecta a seguridad de la información. Asimismo, serán los responsables de evaluar técnicamente las propuestas, participar en procesos de evaluación de riesgos, recomendar planes de acción y atender contingencias.

### c. Oficial de seguridad y encargado de ciberseguridad

Al igual que en el caso del Comité de Seguridad, y dependiendo de la estructura de la empresa, es recomendable contar con un oficial de seguridad, el cual no podrá ser el responsable de Tecnología de la Información - TI ni depender de esta área. El oficial de seguridad será el encargado de velar por el marco normativo establecido y los requerimientos necesarios para garantizar la protección de la información, los recursos informáticos y la ciberseguridad de la empresa.

Sus principales funciones son:

- Ser responsable de definir e implantar el plan anual de difusión y liderar su ejecución.
- Velar por el cumplimiento de las normas, procedimientos y estándares de seguridad definidos.





- Reportar al Comité de Seguridad sobre incidentes, riesgos y problemas de seguridad relevantes y ataques a la ciberseguridad, entre otros.
- Asegurarse que los usuarios mantengan actualizados y probados los planes de contingencia para la continuidad operacional.

#### d. **Administrador de seguridad**

Es el encargado de implantar las definiciones establecidas por el Comité de Seguridad y de administrar los accesos y las medidas de seguridad definidas bajo su responsabilidad (supervisores, contador general, gerentes, empleados, etcétera). En la misma línea, debe tener definido el alcance de sus responsabilidades para las actividades de administración de riesgos de seguridad de la información y, en particular, para la aceptación de riesgos residuales, independiente del lugar en donde se desarrolle el trabajo de sus colaboradores.

#### e. **Seguridad de los recursos humanos**

Se debe educar a todos los empleados y terceros relacionados con la empresa sobre lo que se espera de ellos en materias de seguridad de la información y ciberseguridad. De este modo, se busca minimizar los riesgos ocasionados por los empleados de la empresa, tales como manipulación de la información, hurto, fraudes o mal uso de las plataformas tecnológicas (sistemas, hardware).

El objetivo es crear conciencia, entre los usuarios, de los riesgos que eventualmente amenazan la información con la que trabajan,

capacitándolos continuamente, estableciendo mecanismos de prevención, identificación y notificación de incidentes de seguridad.

De manera transversal, se debe educar e informar a las partes interesadas sobre las prácticas de gestión de riesgos, continuidad del negocio, recuperación ante desastres y ciberprotección, debiendo garantizarse que todos los colaboradores y proveedores comprendan sus responsabilidades en cuanto a seguridad de la información.

#### f. **Administración de activos**

Se debieran identificar los activos pertinentes en el ciclo de vida de la información (creación, procesamiento, almacenamiento, transmisión, eliminación y destrucción) y documentar su importancia, manteniendo los registros en inventarios dedicados o existentes según corresponda, el cual debiera ser preciso, actualizado, coherente y acorde a otros inventarios.

#### g. **Control de acceso**

Se debe evitar el acceso no autorizado a los sistemas de información e instalaciones de procesamiento de información, estableciendo procedimientos formales de control en la asignación de los derechos de acceso.

Todas las etapas en el ciclo de vida del acceso del usuario debieran estar contempladas en estos procedimientos, desde el registro inicial de nuevos usuarios hasta la baja de ellos, y las razones por las que ya no requieren acceso a los sistemas de información.





Se debe poner especial atención en la asignación de derechos de acceso con privilegios que puedan permitir a los usuarios superar los controles del sistema. Los controles de acceso son tanto lógicos como físicos y éstos se deberían considerar en conjunto. Los usuarios y los proveedores de servicios deberían contar con una declaración clara sobre los requisitos del negocio que se deberían cumplir con los controles de ingreso.

Se debería implementar una política de escritorio y pantalla limpios para reducir el riesgo de acceso no autorizado, robo o daño a los documentos u otros medios de almacenamiento de la información.

## h. Criptografía

Se debiera garantizar el uso adecuado y eficaz de la criptografía en la empresa para proteger la confidencialidad, la autenticidad y/o la integridad de la información, desarrollando e implementando una política sobre el uso de controles criptográficos como medida de protección.

## i. Seguridad física y ambiental

Identificación de los riesgos asociados al acceso físico a las instalaciones y arquitectura tecnológica de la empresa por parte de empleados y terceros (socios de negocio, proveedores, otros), con el objeto de prevenir el acceso no autorizado, daño e interferencia a las instalaciones de la compañía y de procesamiento de información.

Se debiera asegurar la protección física de los activos tecnológicos y de información que afectan los procesos, las comunicaciones

y la conservación de los datos de la organización con el objeto de prevenir el acceso no autorizado, daño e interferencia a las instalaciones de la empresa y a la información.

## j. Seguridad de las operaciones

Se debieran generar y definir, por una parte, procedimientos y responsabilidades operacionales con el objeto de asegurar la correcta operación de las instalaciones y los medios de procesamiento de la información, y por otra, implementar políticas de respaldo y restauración de los datos en forma oportuna, incluyendo la información transmitida a través de correo electrónico.

Si corresponde, se debe implementar una segregación funcional para reducir el riesgo de negligencia o uso malicioso de los sistemas.

## k. Seguridad de las comunicaciones

Se debiera garantizar la protección de la información en las redes y sus instalaciones de procesamiento de información de apoyo, a través de una adecuada administración y control de las redes para proteger la información en los sistemas y aplicaciones, incluyendo en los acuerdos de servicio (o SLA) los mecanismos de seguridad, los niveles de servicio y los requisitos de administración de todos los servicios de redes, ya sea que estos se entreguen de manera interna o se encuentren externalizados.





## **l. Adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información**

En los sistemas de información están incluidos sistemas operativos, infraestructura, aplicaciones para el negocio, servicios y aplicaciones desarrolladas internamente por la empresa.

El diseño e implementación del sistema de información que soporta el proceso de negocio puede ser crucial para la seguridad. Se debe identificar y acordar todos los requerimientos de protección antes de su desarrollo y/o puesta en marcha en la fase de requerimientos de un proyecto y deberían ser justificados, acordados y documentados como parte de las formalidades.

Las empresas que desarrollen el software internamente, o bien contraten a una empresa externa, debieran garantizar que la seguridad sea parte de los sistemas de información desarrollados e incluirlos en la etapa de las especificaciones del software.

## **m. Relaciones con el proveedor**

Se deben acordar los requisitos de seguridad de la información para mitigar los riesgos asociados al acceso de los proveedores a los activos de la empresa y deben documentarse debidamente.

Los acuerdos con los proveedores deben incluir los requisitos para abordar los riesgos de seguridad de la información asociados con la cadena de suministro de los servicios y productos de tecnología de información y comunicaciones.

## **n. Gestión de incidentes en la seguridad de la información**

Se debe asegurar que las debilidades, problemas y eventos de seguridad de la información asociados a los sistemas de información sean comunicados en forma oportuna, de modo de permitir la toma de acciones correctivas a tiempo.

Es necesario establecer un procedimiento formal y conocido por los empleados, tanto para informar cualquier evento, junto con la respuesta al incidente, como un procedimiento de escalamiento, comunicando la acción que se tomará al momento de recibir un informe de un evento de seguridad de la información.

Se debieran establecer las responsabilidades y procedimientos de la Dirección para garantizar una respuesta rápida, eficaz y ordenada a los incidentes de seguridad de la información.

## **o. Gestión de la continuidad del negocio**

Se debiera considerar la gestión de la continuidad operativa en los aspectos de seguridad de la información, de manera de hacer frente a las interrupciones de las actividades institucionales y proteger los procesos críticos de los efectos de fallas importantes o desastres en los sistemas de información, asegurando su reanudación oportuna.

Es importante implementar el proceso de gestión de la continuidad del negocio para minimizar el impacto sobre la empresa, la disponibilidad de las instalaciones de procesamiento de la información y lograr recuperarse de las pérdidas de activos de información (lo cual puede ser resultado de, por ejemplo, desastres





naturales, accidentes, fallas del equipo y acciones deliberadas) hasta un nivel aceptable, a través de una combinación de controles preventivos y de recuperación.

Es necesario establecer un plan para emergencias y crisis, poniéndolo a prueba con una frecuencia adecuada, por medio de la participación en ejercicios que simulen ciertos escenarios de falla o incidentes. De estas pruebas deben emerger recomendaciones para eventualmente actualizar o mejorar los planes para la continuidad de las operaciones (BCP)<sup>19</sup> y los planes de recuperación ante desastres (DRP).

*Ver anexo II*

La continuidad de la seguridad de la información se debe integrar en los sistemas de gestión de la continuidad del negocio.

## p. Cumplimiento

Se deben generar procedimientos rutinarios de auditoría con el objeto de evitar los incumplimientos de cualquier ley, estatuto, regulación u obligación contractual legal y de cualquier requisito de seguridad a los cuales puede estar sujeto el diseño, operación, uso y gestión de los sistemas de información.

<sup>19</sup> Puede encontrar información sobre la administración de continuidad comercial en ISO/IEC 27031, ISO 22313 e ISO 22301.

## IV. Ciberseguridad

La ciberseguridad comprende la protección de los activos de información, las aplicaciones, la red y de los servicios de internet de la empresa, tanto en el ámbito de los servicios internos de soporte (TIC) como en el de aquellos de apoyo a la operación y producción de los servicios/productos.

Las empresas deberían, además de mantener una política de seguridad de la información, integrar los conceptos propios o mantener una política de ciberseguridad.

*Ver anexo I*

Junto a esta política, es importante que las empresas consideren, al menos, los siguientes aspectos:

### a. Implementar un sistema de gestión de ciberseguridad

Para un desarrollo o implementación segura de los sistemas de red informáticos y sitios web, las empresas deberían aplicar estándares de desarrollo, compatibilidad y las directrices principales de las normas internacionales y nacionales sobre seguridad, de manera de permitir el debido resguardo de la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información tanto del sistema en sí como de los datos institucionales o de los ciudadanos que se encuentren o estén accesibles en dichos sistemas web.

Para estos efectos, se considerarán los estándares internacionales definidos por la W3C, las normas de la familia ISO27000 o las que





las reemplacen o complementen y las buenas prácticas de los fabricantes o proveedores de plataforma o de los lenguajes de los sistemas.

Es imperativo promover la adaptación de un enfoque de proceso integrado al momento de establecer, implementar, operar, monitorear, medir, revisar y mejorar el sistema de gestión de ciberseguridad, razón por la cual debería existir una fluida interoperación y comunicación de este sistema con los otros existentes en cada empresa, siendo la gestión del riesgo uno de los sistemas clave a tener en consideración.

## b. Proteger la infraestructura comunicacional

Para todo sistema o sitio web, la comunicación debería establecerse mediante un canal de comunicaciones seguro, con el objetivo de cifrar los datos durante su transmisión mediante mecanismos de cifrado -como, por ejemplo, SSL/TLS- o los protocolos que los reemplacen, con el fin de aumentar el nivel de protección de la información extremo a extremo.

En la infraestructura de comunicaciones deberían instalarse sistemas informáticos adecuados para proteger los mensajes electrónicos, entrantes y salientes, en su servidor o servidores de correo electrónico. En ningún caso la aplicación de estos sistemas podrá coadyuvar a vulnerar los derechos que la Constitución garantiza a todas las personas, por lo que, en su diseño y operación, debieran adoptarse las medidas y protecciones que aseguren el pleno respeto de aquellos.

Es importante proteger los servidores de correo para evitar un uso indebido de los mismos que pudiera causar detrimento de sus rendimientos o incapacidad de uso por parte de sus legítimos usuarios, situaciones que podrían afectar la fluida comunicación.

## c. Proteger la seguridad por niveles y sectores del ciberespacio

Las empresas debieran identificar las interdependencias críticas y establecer mecanismos de coordinación intersectoriales entre las múltiples partes interesadas de manera eficaz, incluyendo la gestión de incidentes y la conciencia situacional, entre estos sectores.

Respecto a los distintos niveles del sistema mismo, se recomienda instaurar:

- Protecciones para el nivel de aplicación.
- Protecciones para el nivel del servidor.
- Protecciones para el nivel de usuario.

*Ver anexo II*

## d. Establecer controles transversales

Se debieran implementar controles y medidas para prevenir los ataques de ingeniería social, como, por ejemplo:

- Establecer y aplicar tecnologías y políticas de seguridad que definan reglas básicas para el comportamiento personal, todo esto reforzado con un adecuado plan de concienciación, educación y formación.





- Decretar una alerta y cuarentena de dispositivos que están comprometidos en actividades sospechosas u observadas, a través de la correlación de eventos, desde los elementos del proveedor de servicios o empresa como los servidores DNS, el flujo de red de los routers, la filtración de mensajes salientes y comunicaciones del tipo P2P.
- Clasificar y categorizar la información.
- Definir acuerdos de no divulgación (NDA, por sus siglas en inglés).
- Establecer un código que regule el intercambio de información y el manejo adecuado de ella cuando sea considerada sensible.
- Mantener protocolos de pruebas y simulacros, para asegurar la eficacia y confiabilidad de los sitios y sistemas empresariales.
- Promover el uso de estándares en cuanto a la integración de sistemas automatizados se refiere.
- Considerar protecciones necesarias para el teletrabajo.
- Atender la implementación de un sistema criptográfico para facilitar el intercambio de información confidencial. Pueden utilizarse sistemas de firma electrónica avanzada y mecanismos de cifrado, como por ejemplo PKI, PGP, GPG u otros más sofisticados. *Ver anexo III: Glosario de términos*

## e. Supervigilar los riesgos de ciberseguridad

Se debiera tener como foco de las acciones de ciberprotección, al menos, los siguientes riesgos<sup>20</sup>:

*Ver Anexo III: Glosario de términos*

- Ataques de ingeniería social (phishing, vishing, smishing, url phishing, whaling y otras formas de engaños).
- Hackeos.
- Malware (con sentidos de exfiltración o secuestro [ransomware] de datos).
- Spyware.
- Ataques DDoS.
- Ataques APT.
- Ataques mediante correo electrónico (phishing, spam, malware-phishing).

## f. Mantener un aprendizaje continuo

Las Empresas SEP pertenecen a industrias claves de interés nacional, por lo cual podrían considerarse como infraestructura crítica en materia de ciberseguridad.

<sup>20</sup> Un listado de ejemplos de amenazas y vulnerabilidades a tener en cuenta se puede consultar en la Norma ISO 27005 u otras relacionadas.





Frente a esto, el Directorio debiera dirigir a la compañía con los máximos estándares en la materia, lo cual significa considerar la política y lineamientos SEP de ciberseguridad, estándares de organismos estatales e internacionales y revisar de manera continua los cambios que se experimentan en un entorno dinámico tanto en el de Tecnologías de la Información (IT) como el de Tecnologías de los Operación (OT), con objeto de mantener la continuidad operacional ante eventuales incidentes de ciberseguridad o eventos catastróficos.

Además, como parte de la implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información, para gestionar los riesgos, además de asegurarse de que la compañía continúe el seguimiento de las buenas prácticas de la industria y estén al tanto de las últimas vulnerabilidades y situaciones de abusos/ataques, las empresas deberían participar en foros de comunidades o industrias pertinentes para compartir sus buenas prácticas y aprender de los demás colegas y organizaciones gubernamentales como CSIRT (Computer Security Incident Response Team).

En SEP tenemos como visión “ser el representante del Estado para la administración de las empresas públicas, reconocido como promotor y gestor de la creación de valor, la gestión eficiente y la transparencia”.

En este contexto, entendemos nuestro rol de promover, hacia las compañías sobre las cuales el SEP tiene injerencia, un ambiente de seguridad en la información, los sistemas de información y los equipos en los que se almacena, procesa o a través de los cuales se transmite la información que éstas administran.





## ANEXO I

### Política de ciberseguridad Sistema de Empresas SEP

En este marco, es de vital importancia que las empresas consideren las siguientes características, responsabilidades y aspectos operacionales mínimos necesarios para la administración de los activos de información de interés corporativo y empresarial, a fin de garantizar la continuidad operacional y la seguridad de la información en lo que se refiere a su confidencialidad, integridad y disponibilidad, teniendo en cuenta a todos los actores relevantes: clientes, proveedores y la empresa misma.

Los activos de información considerarán todos los documentos (digitales y en papel) con información de interés institucional, los dispositivos computacionales, plataforma tecnológica, servicios a usuarios, acceso físico y lógico a los sistemas, desarrollo de sistemas, procedimientos de recopilación, procesamiento, almacenamiento y respaldo de los datos de la compañía y todo futuro soporte o medio tecnológico de información que se incorpore a los procesos de la compañía. Además, se consideran procedimientos de seguridad y gestión de incidentes en la red.

La ciberseguridad comprende la protección de los activos de información, las aplicaciones, la protección de la red y la protección de los servicios de internet de la empresa, tanto en el ámbito de los servicios internos de soporte (TIC) como en el de los servicios de apoyo a la operación y producción de los servicios/productos.

Las Empresas debieran tender a:

- Instaurar el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) para proteger los activos de información de los procesos empresariales, estableciendo una adecuada gestión del riesgo, aplicando y monitoreando controles para la mitigación del riesgo detectado para llevarlo a niveles inferiores al riesgo residual aceptable, evaluando sus resultados bajo la perspectiva de la mejora continua, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y aplicando una estrategia de seguridad basada en las mejores prácticas y controles sobre estos recursos. Todo esto con el fin de proteger los activos de información institucional y las infraestructuras críticas de la información, de las amenazas internas o externas y dar continuidad operativa a la empresa.
- Disponer y utilizar adecuadamente plataformas electrónicas, cumpliendo con estándares de seguridad, interoperabilidad, interconexión y ciberseguridad, así como las condiciones de accesibilidad para los interesados, seguridad, funcionamiento, calidad, protección y conservación de los documentos.
- Establecer e incorporar en su quehacer los requisitos para la seguridad de la información, la continuidad operacional del servicio y la continuidad de la administración de la seguridad de la información ante situaciones adversas, es decir, durante una crisis, desastre o Estado de Excepción Constitucional.





Con todo, el fin último será buscar la conservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información empresarial en el ciberespacio, permitiendo apoyar la entrega de los servicios y productos a la sociedad en los tiempos y calidad comprometidos, sin poner en riesgo la operación y los activos de información.

## ANEXO II Protecciones para el ciberespacio

(Modelo Referencial)

### I. Protecciones a nivel general

El BCP está orientado a garantizar la disponibilidad de las actividades más importantes de la empresa, define y pone en marcha un conjunto de procedimientos, arquitecturas y recursos con el fin de evitar tales interrupciones. Su principal misión es asegurar la disponibilidad continua de las infraestructuras informáticas como las redes, los centros de datos, los servidores y el almacenamiento; el BCP garantiza a los usuarios un servicio informático sin interrupciones.

Además, un BCP generalmente se divide en dos componentes:

- El PCI (Plan de Continuidad Informático, orientado al sistema de información).
- El PCO (Plan de Continuidad Operacional, orientado a la actividad de la empresa).

En tanto, el DRP está orientado a la reconstrucción de la infraestructura informática y las aplicaciones estratégicas de la empresa. Utiliza un plan de copias de seguridad que garantiza, en caso de siniestro o incidente, la puesta en funcionamiento de la empresa, lo que reduce las consecuencias financieras.





En función de las necesidades y del presupuesto de una empresa, un DRP se basa en numerosas estrategias que permiten recobrar la actividad en el menor tiempo posible. Es por ello que su puesta en servicio se determina en función de las probabilidades de riesgo, sus efectos y de la eficacia de los servicios involucrados. Entre las medidas que pueden definirse en el marco de un DRP, se encuentran las copias de seguridad y los sistemas redundantes.

Para esto, las empresas deberán actuar con planes y procedimientos operativos:

- Determinar sus requisitos para la seguridad de la información y la continuidad de la administración de la seguridad de la información ante situaciones adversas, es decir, durante una crisis o desastre.
- Establecer, documentar, implementar y mantener los procesos, procedimientos y controles para garantizar el nivel necesario de continuidad para la seguridad de la información durante situaciones adversas.
- Verificar los controles de continuidad de seguridad de la información establecidos e implementados en intervalos regulares y poder asegurar que son válidos y eficaces durante situaciones adversas.

- Asegurar que las instalaciones de procesamiento de la información se han implementado con la suficiente redundancia para cumplir con los requisitos de disponibilidad<sup>21</sup>.

## II. Protecciones por nivel

### a. Protecciones para el nivel de aplicación:

- Dar a conocer notificaciones cortas con resúmenes claros y concisos de las políticas de ciberseguridad de la empresa.
- Asegurar el manejo de sesiones para las aplicaciones, sitios y sistemas web.
- Asegurar la validación y manejo de las entradas en todo sitio o sistema web, para prevenir ataques comunes, tales como la Inyección SQL.
- Asegurar la codificación de los sitios y sistemas web para prevenir ataques comunes de Cross-site Scripting (XSS).
- Revisar y probar la seguridad de los códigos por medio de entidades con las debidas cualificaciones.

### b. Protecciones para el nivel del servidor:

- Configurar los servidores, incluyendo los sistemas operativos subyacentes, de acuerdo con una guía de configuración base. Se

<sup>21</sup> La implementación de redundancias puede introducir riesgos a la integridad o a la confidencialidad de la información y los sistemas de información que se deberían considerar al diseñar los sistemas de información.





recomienda que la instalación de los servidores sea la mínima posible, es decir, que solo se instalen los servicios y aplicativos estrictamente necesarios.

- Implementar un sistema para probar e implementar actualizaciones de seguridad y asegurarse de que el sistema operativo y aplicaciones del servidor se mantengan actualizados rápidamente cuando estén disponibles nuevas actualizaciones de seguridad.
  - Realizar seguimiento del desempeño de seguridad del servidor a través de revisiones constantes de los registros de auditoría.
  - Revisar la configuración de seguridad.
  - Ejecutar controles anti software malicioso en el servidor.
  - Escanear todo el contenido alojado y subido, de manera regular, usando controles actualizados anti-software malicioso.
  - Realizar evaluaciones de vulnerabilidades y pruebas de seguridad de manera constante para aplicaciones, sitios y sistemas web, para asegurarse de que se mantiene su seguridad de manera adecuada.
- Hacer escaneos constantes en búsqueda de compromisos o intervenciones por parte de terceros no autorizados.
- c. Protecciones para el nivel de usuario:**
- Usar sistemas operativos debidamente licenciados con soporte de seguridad vigente, que permitan aplicar los parches de seguridad actualizados.
  - Usar aplicaciones debidamente licenciadas y actualizadas con los parches de seguridad más recientes.
  - Usar herramientas anti-malware y con las más recientes tecnologías de identificación por comportamiento de anomalías.
  - Considerar configuraciones de seguridad para la navegación como control de contenidos, bloqueadores de script, y en general, filtros que ayuden a securizar la navegación de los usuarios finales.
  - Considerar la instalación de HIDS y Firewall en los equipos de usuarios finales que sean pertinentes y que puedan estar expuestos a entornos no supervisados o en ambientes de redes públicas.





## ANEXO III Glosario de Términos

- En lo posible, configurar esquemas controlados de actualizaciones automáticas en los equipos de los usuarios finales.
- Configurar las protecciones y sistemas necesarios para el teletrabajo.

**Adware:** Aplicación que fuerza al usuario a ver publicidad o registra su comportamiento en línea.

**Amenaza:** Causa potencial de un incidente no deseado, que puede resultar en un perjuicio a un sistema, individuo u organización.

**Ataque:** Intento de destruir, exponer, alterar, inhabilitar, robar u obtener un acceso no autorizado para usar un activo de manera no autorizada.

**APT:** Una amenaza persistente avanzada (también conocida por sus siglas en inglés, APT) es un conjunto de procesos informáticos sigilosos, orquestados por un tercero, con la intención y la capacidad de atacar, de forma avanzada y continuada en el tiempo, un objetivo determinado.

**BCP:** Plan de continuidad del negocio (*BCP - Business Continuity Plan*).

**Bot:** Programa de software automatizado usado para llevar a cabo tareas específicas.

**Botnet:** Software de control remoto, específicamente una colección de *bots* maliciosos, que corre de manera autónoma y automática en dispositivos comprometidos.

**Correo electrónico no solicitado:** Que no es bienvenido o no fue requerido o invitado.

**CSIRT:** Equipo de respuesta ante incidentes informáticos.

**DDoS:** Denegación de servicio distribuido.

**DNS:** (*Domain Name Server*) Son un servicio de internet, un mecanismo para traducir las direcciones IP a un nombre de dominio (nombres de host alfanumérico) y viceversa.

**DRP:** Plan de recuperación ante desastres (*DRP - Disaster Recovery Plan*).

**GPG:** *GNU Privacy Guard* es una herramienta de cifrado y firmas digitales desarrollado por Werner Koch. Se trata de un reemplazo del PGP, pero con la principal diferencia que es software libre licenciado bajo la GPL. GPG utiliza el estándar del IETF, denominado OpenPGP.

**Hackeo:** Acceder intencionalmente al sistema de un dispositivo sin la autorización del usuario o dueño.

**Hactivismo:** Hackear por motivos políticos o sociales.

**HIDS:** Sistema de detección de intrusos en un host.

**Malware, software malicioso:** Diseñado con un propósito de mala intención que contiene características o capacidades que pueden





potencialmente causar un perjuicio de manera directa o indirecta al usuario o a su sistema computacional.

**MalSpam:** El SPAM también ha pasado a convertirse en una actividad con más riesgo que el mero hecho de ofrecer información no deseada, ya que algunos cibercriminales utilizan esta técnica para tratar de infectar dispositivos enviando, por ejemplo, ficheros adjuntos infectados o enlaces maliciosos. Esta actividad es conocida como “*malspam*”, por la unión de las palabras “*malware*” y “*spam*”.

**NDA:** Acuerdo de confidencialidad.

**P2P:** Una red P2P o “*peer to peer*” es un tipo de conexión con una arquitectura destinada a la comunicación entre aplicaciones. Esto permite a las personas o a los ordenadores compartir información y archivos de uno a otro sin necesidad de intermediarios. Ejemplos: BitTorrent, Emule o Soulseek.

**Phishing:** Es un conjunto de técnicas que persiguen el engaño a una víctima, ganándose su confianza haciéndose pasar por una persona, empresa o servicio de confianza, para manipularla y hacer que realice acciones que no debería realizar, como entregar sus contraseñas o datos bancarios. La expresión más común es un correo electrónico que simula ser un mensaje legítimo, pero que dirige hacia sitios web fraudulentos.

**PKI:** Una infraestructura de clave pública es una combinación de hardware, software y políticas y procedimientos de seguridad, que permiten la ejecución con garantías de operaciones criptográficas, como el cifrado, la firma digital y el no repudio de transacciones electrónicas.

**PGP:** *Pretty Good Privacy* es un programa desarrollado por Phil Zimmermann y cuya finalidad es proteger la información distribuida a través de Internet mediante el uso de criptografía de clave pública, así como facilitar la autenticación de documentos gracias a firmas digitales.

**Smishing:** Es una variante de phishing en base a técnicas de ingeniería social con mensajes de texto (SMS) dirigidos a los usuarios de telefonía móvil.

**SPAM:** Abuso a los sistemas de mensajería electrónica llevados a cabo para mandar mensajes no solicitados de manera indiscriminada y en masa.

**Spyware:** Software engañoso que recolecta información privada o confidencial desde el dispositivo de un usuario.

**Software malicioso:** Software que realiza actividades en el dispositivo de un usuario sin antes notificar qué va a hacer exactamente en el dispositivo o sin pedir el consentimiento del usuario para llevar a cabo estas acciones.

**SSL/TLS:** SSL es el acrónimo de *Secure Sockets Layer*, la tecnología estándar para mantener segura una conexión a Internet, así como para proteger cualquier información confidencial que se envía entre dos sistemas e impedir que terceros lean y modifiquen cualquier dato que se transfiera, incluida información que pudiera considerarse personal. El protocolo TLS (Transport Layer Security, seguridad de la capa de transporte) es una versión actualizada y más segura de SSL.





**Troyano, caballo de troya:** Malware que aparentemente realiza una función deseada, pero realiza actividades maliciosas.

**Vector de ataque:** Camino o medios por los cuales un atacante puede obtener acceso a un activo de información para entregar o instalar una carga maliciosa.

**Vishing:** Es una práctica fraudulenta que consiste en el uso de la línea telefónica convencional y de la ingeniería social para engañar a personas y obtener información delicada, como puede ser información financiera o información útil para el robo de identidad. El término es una combinación del inglés “voice” y *phishing*.

**WHALING:** Es un método de ataque que usan los cibercriminales para simular que ocupan cargos de nivel superior en una organización y así atacar directamente a los altos ejecutivos u otras personas importantes dentro de ella, con el objeto de robar dinero, conseguir información confidencial u obtener acceso a sus sistemas informáticos con fines delictivos. El *whaling*, también conocido como *CEO fraud*, es similar al phishing en cuanto a que usa métodos, como la suplantación de sitios web y correos electrónicos, para engañar a la víctima y hacer que revele información confidencial o haga transferencias de dinero, entre otras acciones.

**W3C:** (*World Wide Web Consortium*) Es un comité que se dedica a implementar tecnologías uniformes en el uso y desarrollo de Internet. El objetivo del W3C es uniformar las especificaciones técnicas y establecer directrices para el desarrollo de tecnologías web, de forma que se mantenga la idea básica de la World Wide Web.





Políticas  
contables  
prudenciales

10





## I. Introducción

En la elaboración de los estados financieros que son presentados al público, se aplican una serie de políticas contables que tienen como objetivo reflejar del modo más fiel las transacciones económicas realizadas por la sociedad. De igual modo, en su aplicación se requiere hacer estimaciones basadas en juicios y supuestos con impactos importantes en la valorización y revelación de la información presentada.

Es por ello que los criterios y políticas contables deberían ser analizadas y aprobadas por el Directorio de la empresa y requieren de un examen exhaustivo, junto con establecer definiciones particulares y generales para la elaboración de dichos estados financieros.

Es responsabilidad del gerente general de la organización asegurarse que estas materias sean informadas, vistas, analizadas y aprobadas por su Directorio.

## II. Consideraciones clave

### a. Políticas contables y el principio de prudencia

La práctica suele distinguir entre políticas contables conservadoras y políticas contables agresivas. Las políticas conservadoras son las que, mediante su implementación, conducen a menores resultados y muestran activos y recursos propios más reducidos. Por el contrario, las agresivas son las que tienden a mostrar mayores resultados y activos.

Si bien ambas son aceptadas, se debe aplicar el principio de prudencia, que consiste en imponer un cierto grado de precaución en el ejercicio de los juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas, de modo que los activos y pasivos no se expresen en exceso y que los gastos y obligaciones no se expresen en defecto.

### Principio de prudencia

Es imperativo que se aplique el principio de prudencia, que conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) consiste en aplicar un “cierto grado de precaución en el ejercicio de los juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas, de modo que los activos y pasivos no se expresen en exceso y que las gastos y obligaciones no se expresen en defecto”.

### b. Políticas contables formales y aprobadas

Se debe disponer de un cuerpo de políticas contables sobre las transacciones críticas, las que deben ser aprobadas por el Directorio. La aprobación de dichas políticas implica validar los criterios y juicios necesarios para su correcta interpretación. Esto, junto con revisar anualmente estas políticas por algún Comité de Directores, previo a la reunión con los auditores externos, que auditan los estados financieros de cierre del ejercicio.

Es responsabilidad del gerente general asegurar que dichas políticas contables sean aplicadas de modo restrictivo, sin excepciones o particularidades que puedan afectar el sentido original de las políticas aprobadas. La participación de, Auditoría Interna y Auditoría Externa en esta tarea, es de gran importancia en la configuración de la política.





### c. **Elaboración y preparación de los estados financieros y sus notas**

La elaboración y preparación de los estados financieros y sus notas son de responsabilidad exclusiva de la Gerencia General, no pudiéndose contratar o traspasar dicha labor a los auditores externos, que son los entes revisores y, por tanto, no deben prestar servicios que impliquen la preparación o determinación de alguna partida de los estados financieros.

### d. **Transacciones complejas**

En toda organización se realizan transacciones complejas que pueden tener aristas tributarias, contables, laborales, de renta, etcétera. Sobre este tipo de transacciones, la sociedad debería disponer de estudios que definan y concluyan el tratamiento dado a la transacción, el que debiese ser aprobado por el Directorio.

## III. Elementos básicos

A continuación, se presenta una lista propuesta de materias contables que califican como críticas:

### a. **No diferir gastos**

Los gastos se debieran reconocer en el ejercicio en que se producen, por lo que no debieran diferir. Distinta es la situación de los gastos anticipados que corresponden a desembolsos de caja por servicios aún no prestados.

### b. **No activar gastos cuyo origen son ineficiencias**

En el desarrollo de proyectos o en la producción y prestación de servicios se generan mermas de diversas naturalezas más allá del estándar o presupuesto establecido. Dichos excesos son gastos y no es prudente proceder a su activación.

### c. **Montos mínimos de activación**

No es adecuado activar bienes menores como productos de oficina y escritorio, entre otros. Se debiera definir un monto mínimo para activar. La presentación de un activo se encuentra claramente definido por las normas contables.

### d. **Estimación de vidas útiles y valores residuales**

En la estimación de la vida útil (técnica o económica) y en la determinación de los valores residuales, se debiera disponer de estudios técnicos desarrollados con metodologías reconocidas, de modo que el impacto de dichas estimaciones cuente con los respaldos elementales.

### e. **Valores justos y deterioros de valor**

Se debiese disponer de estudios técnicos independientes cuya metodología sea conforme a normas internacionales de valuación. Adicionalmente, se debiese considerar que no siempre los bienes se van a transar al valor de tasación y, por tanto, se deberían evaluar los ajustes pertinentes.





## f. Reconocimiento de ingresos del negocio

En general, el ingreso se reconoce con la entrega del bien o, en caso de los servicios, cuando éstos se hayan efectuado. En otras palabras, cuando se tiene un derecho a cobrar. La emisión de una factura no implica el derecho a cobrar y, por tanto, no implica reconocer un ingreso. La cuantía a reconocer como ingreso debiese corresponder al valor que efectivamente se percibirá neto de impuestos e intereses implícitos.

## g. Provisiones

Se debe tener especial cuidado en la determinación del registro de las provisiones, la que exige una serie de juicios y estimaciones.

Las provisiones deberían ser realizadas sobre bases fundadas y respecto a criterios preestablecidos en las políticas contables aprobadas por el Directorio.

## h. Activos contingentes

Un activo contingente es un activo de naturaleza posible, surgido a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada sólo por la ocurrencia o, en su caso, por la no ocurrencia de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de la empresa.

Estos activos no debieran incorporarse a los estados financieros, sino evaluar su presentación a través de notas.

## i. Activos y deterioro de activos

Los activos presentados en la información financiera debieran corresponder a activos ciertos y estar correctamente valorizados.

### Deterioro

La empresa o entidad debiera asegurarse que sus activos no se encuentren sobre o sub valorizados y que su valorización corresponda a la realidad en el contexto que se desenvuelve la entidad. Para ello, deberían establecerse procedimientos específicos cuya aplicación, al menos, debiera ser anual.

## j. Presentación neta de gastos con ingresos y/o entre activos y pasivos

Desde el punto de vista de la información financiera, el neteo de las partidas no es apropiado, de modo que, en el evento de existir situaciones especiales, ellas debieran estar adecuadamente informadas y reveladas.

## k. Cambios de estimaciones y cambios contables

Estos cambios pueden producir impactos relevantes en la información financiera y, como tales, debieran ser aprobados por el Directorio e informados en notas explicativas en los estados financieros.





## l. Reconocimiento de pasivos

La información financiera debiera presentar todos los pasivos que corresponden a una obligación de la sociedad. Para ello, debería disponer de todos los procedimientos necesarios para garantizar que se registren en su totalidad. Para aquellas transacciones que, por su naturaleza presenten dudas en su registro, el Directorio debe disponer de un análisis del área contable y la opinión de los auditores externos, antes de su resolución.

## m. Revelaciones

Las notas a los estados financieros debieran disponer de toda la información necesaria para la comprensión de los hechos económicos por parte de un tercero y, por tanto, deberían revelar toda la información que permita a éste comprender en detalle y dentro del contexto de los estados financieros la posición financiera, los rendimientos y flujos de la entidad.

## n. Transacciones con personas jurídicas y naturales relacionadas

Este tipo de transacciones, por su naturaleza son críticas y se requiere de un procedimiento efectivo que permita proporcionar al Directorio el total de dichas transacciones para su aprobación y posterior revelación en los estados financieros.

## IV. Directrices generales de gasto

### o. Respeto del gasto de publicidad, difusión y suscripciones

Estos gastos sólo deben realizarse en la medida que sean estrictamente necesarios para el cumplimiento de las funciones esenciales de la empresa y únicamente como manera de informar a sus clientes y *stakeholders* respecto a las formas de acceder a sus servicios o productos.

Las compañías no deben realizar gastos en la elaboración de artículos de promoción institucional (cuadernos, calendarios, lápices, etcétera).

El gasto en suscripciones a diarios, revistas y servicios de información de cualquier tipo, deben reducirse al mínimo imprescindible para el normal funcionamiento de la compañía. No debe renovarse ninguna suscripción que no sea clave para su operación, así como no deben contratarse suscripciones para aquellos medios cuyo contenido se encuentre de manera gratuita en internet.

En el caso de las memorias institucionales y otras publicaciones semejantes, solo deben editarse en formato electrónico, salvo que la normativa que las regule indique expresamente que se deben publicar en medios impresos.

### p. Respeto de gastos de representación, protocolo y ceremonial

En lo que se refiere a gastos de representación, deben corresponder a lo indispensable para el normal funcionamiento de la empresa. Lo mismo debe observarse en materia de inauguraciones, aniversarios,





presentes, atención a autoridades, delegaciones, huéspedes ilustres y otros análogos.

Asimismo, la compañía solo puede realizar una celebración general como máximo por año y el monto máximo a gastar no podrá exceder de 0,7 unidades de fomento por persona.

q. **Respecto del arriendo de infraestructura para realizar actividades institucionales**

El arriendo de infraestructura para realizar actividades institucionales, tales como reuniones, jornadas de planificación u otras similares, sólo debe autorizarse en la medida que la empresa no cuente con infraestructura propia para ello.

r. **Respecto de la adquisición de vehículos**

El criterio general para aplicar será que las empresas del Estado y aquellas sociedades en que él o sus instituciones tienen un 50% o más de su capital social, no deben tener automóviles de su propiedad para efecto alguno, en atención a que su gasto no es necesario para su operación.

Sin perjuicio de lo anterior, si es necesario e imprescindible para el buen funcionamiento de la compañía, podrán disponer de vehículos tipo camioneta o similar para ejecutar actividades relacionadas directamente con la operación de la empresa, sin que ello implique su asignación directa a ejecutivos y/o directores y su adquisición o arrendamiento deberán realizarse mediante licitación pública o privada, a precio de mercado, en condiciones de costo eficiencia

y debiendo dicho gasto estar expresamente considerado en el presupuesto aprobado.

s. **Respecto del uso y circulación de vehículos**

El uso y circulación de los vehículos de propiedad de la empresa debe ser restrictivo, limitándose sólo a las tareas propias de la compañía.

Con todo, la totalidad de los vehículos de propiedad de la compañía deberán tener uso plenamente justificado y deberán ser guardados, una vez finalizada la jornada de trabajo, en los recintos que, para este efecto, determine el área administrativa, la cual estará obligada a establecer los controles internos y resguardos que procedan.

Se recomienda que las unidades de auditoría interna revisen periódicamente las bitácoras de los vehículos cuando corresponda.

t. **Compra o arriendo de computadores y contratación de servicios de telefonía móvil y banda ancha móvil**

Estos debieran comprarse y/o arrendarse o contratarse, según corresponda, sólo si ello es necesario e imprescindible para el buen funcionamiento de la compañía, a través de licitaciones públicas o privadas, a precio de mercado y en condiciones de costo eficiencia. Dicho gasto debe estar expresamente considerado en el presupuesto aprobado.

u. **Otros**

Las empresas deberán revisar y reducir todos aquellos gastos que no tengan una relación directa con sus funciones esenciales.





Sin constituir una enumeración taxativa, deberán cumplir con las siguientes reglas respecto de los gastos:

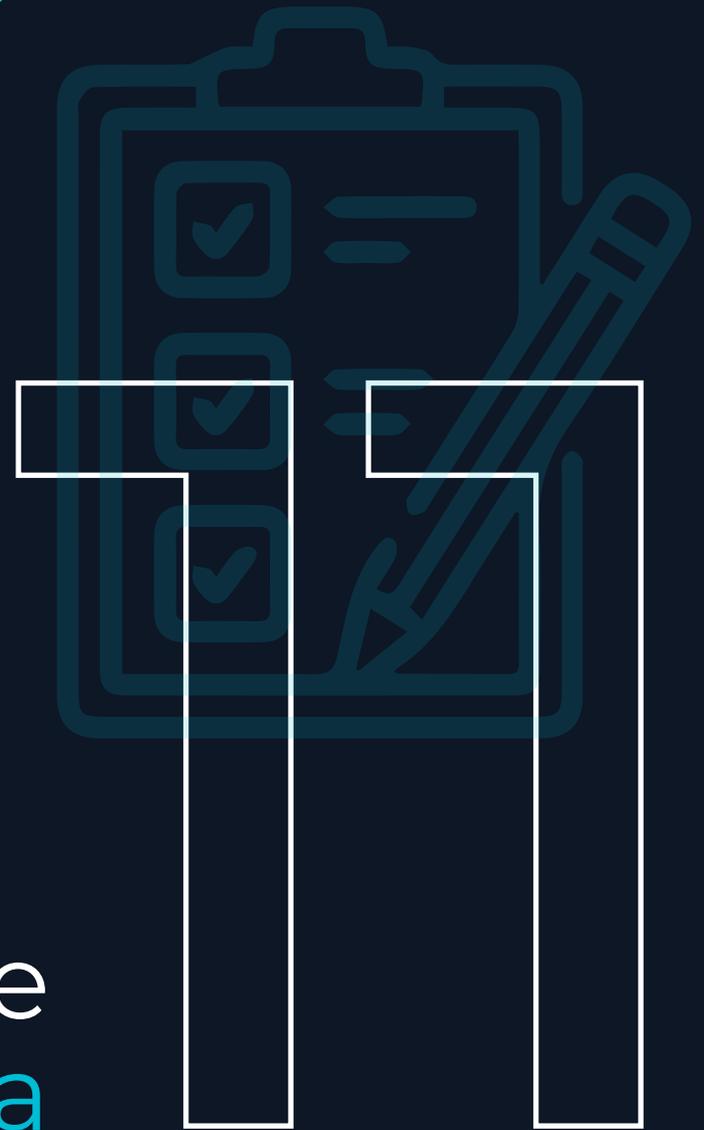
- I. Entrega de teléfonos celulares: Sólo tendrán derecho a ellos los ejecutivos de primera y segunda línea de la compañía. A solicitud de la empresa, el SEP, junto con la Dirección de Presupuestos, podrán autorizar la entrega de equipos adicionales a aquellas personas dentro de la organización para las cuales ello sea imprescindible en el desarrollo de su función.
- II. Adquisición de equipos computacionales, software y servicios computacionales en general: Estos gastos deben circunscribirse a lo esencial y debe promoverse la integración entre las distintas áreas de la compañía para la obtención de mejores precios y homogeneidad en la calidad de las prestaciones obtenidas.
- III. Asistencia a congresos, seminarios y otros similares, dentro y fuera del país: Sólo si son imprescindibles para el cumplimiento de las tareas de la empresa.

Las empresas deben informar a la Dirección de Presupuestos en forma semestral, a más tardar el 30 de junio y el 31 de diciembre de cada año, acerca de las medidas concretas por medio de las cuales han puesto en ejecución estas directrices generales de gasto y sus resultados, según señalan los Instructivos Presidenciales N°2 y N°3 de 2018 o aquellos instructivos que los reemplacen o complementen.





# Código de conducta





## I. Introducción

El código de conducta es un documento cuyo objetivo es promover la conducta ética, el compromiso de la Dirección con la integridad y la probidad en la utilización de los recursos disponibles, la buena comunicación, la conformidad con la normativa legal y las adecuadas relaciones con terceros.

Un código de conducta efectivo es aquel que logra impregnar sus principios en el actuar diario del personal de la empresa, es decir, aquel que no es sólo conocido, sino que también compartido por todos los miembros de la organización y, si no compartido, a lo menos conocido por aquellas personas vinculadas laboralmente a ellos (clientes, proveedores, entre otros). Lo anterior sólo es posible con un plan de comunicación y de entrenamiento interactivo y periódico.

El código debe delinear estándares claros y objetivos para ser cumplidos y establecer un proceso justo para determinar las violaciones al mismo y sus respectivas sanciones.

## II. Consideraciones clave

### d. Iniciativa del Directorio

El Directorio de la compañía debe ser el principal impulsor de una sana cultura organizacional y, como tal, debe preocuparse de los factores que inciden en dicho ambiente.

El código de conducta es uno de los medios a través de los cuales el Directorio comunica de manera formal a la organización los valores de integridad y valores éticos que desea que conduzcan el actuar del personal y la forma en que éste realiza sus labores. Debe ser aprobado por el Directorio y observado por toda la organización, sin excepciones, comenzando por el propio Directorio que, junto con la Administración, debe asegurarse y hacer seguimientos a los mecanismos que permitan la efectividad del protocolo de conducta.

### Coherencia en el actuar

La emisión del código debe buscar, en la práctica, un impacto concreto en el actuar de los involucrados y como tal su contenido es relevante. Sin embargo, si los principales responsables de la cultura organizacional no son coherentes en su comportamiento con las guías entregadas por el protocolo, el impacto buscado será mínimo y, por el contrario, generará una cultura organizacional contraria a los propios valores que se divulgan.

### e. El código debe ser comprendido por todos

Es de interés del Directorio que el código de conducta cuente con un programa efectivo de difusión al interior y exterior de la organización.

El objetivo del programa debe ir más allá de las entregas formales o de documentos formales; es necesario realizar diversas actividades de corta duración, de modo que los involucrados comprendan el sentido del código y cómo actuar ante ciertos dilemas.





#### f. El código como elemento relevante en la prevención del fraude

La prevención del fraude es clave en toda organización y no siempre se encuentra implementada con la debida diligencia.

Dentro de los estándares de prevención del fraude, se incluyen el código de conducta y el canal de denuncias. El primero establece la conducta ética y el segundo, los mecanismos para comunicar cualquier situación irregular. Ambas herramientas son fundamentales y se complementan entre sí.

#### g. Sanciones y canal de denuncias

Son variadas las materias que debe contener un código de conducta, pero de no existir sanciones concretas frente a faltas y, por otro lado, de no contar con un canal de denuncia que dé garantía a la organización, su efectividad se ve reducida significativamente.

### III. Elementos básicos

#### a. Valores compartidos

Es importante comunicar de manera permanente los valores que son preponderantes para la organización, como, por ejemplo, integridad y probidad, agregar valor y sentido a la acción de la compañía, compromiso con las personas y desempeñarse con efectividad y eficiencia. Así, podrán ser debidamente conocidos, respetados y puestos en práctica por cada integrante de la empresa.

#### b. Principios éticos

Se debe establecer principios éticos y de probidad, además de su alcance, como, por ejemplo:

- Honestidad, integridad y probidad.
- Profesionalismo y competencia.
- Confidencialidad.
- Responsabilidad y toma de decisiones.

En caso de riesgos en el ejercicio de las responsabilidades propias de cada funcionario, se deberá buscar minimizarlos e informarlos.

#### c. Manejo y uso de la información estratégica o privilegiada

Se debe señalar que no se puede obtener ventajas, ganancias o evitar pérdidas personales mediante la utilización de información estratégica o privilegiada, ya sea directa o indirectamente, o para beneficio propio o ajeno.

#### d. Relaciones entre los miembros de la empresa

Establecer que no se pueden ejercer presiones indebidas en compañeros de trabajo y que nunca se justificará una conducta ilegal o anti ética. La honestidad y la buena fe deben impregnar y nutrir las relaciones entre las personas.





#### e. **Dignidad de las personas**

Se encuentran especialmente vedadas las conductas que atenten contra la dignidad de las personas que conforman la organización, como son el abuso de autoridad, el acoso laboral y acoso sexual, hostigamiento psicológico y el trato despectivo o humillante, así como cualquier acción que menoscabe la honra o el respeto de y hacia los demás.

#### f. **Ejercicio de la autoridad**

La representación de la empresa debe estar expresamente establecida para cualquier efecto. Ningún miembro de la compañía podrá firmar documentos, ejercer o atribuirse autoridad o representatividad, ni exceder sus atribuciones si no ha sido facultado previamente y por escrito por una jefatura debidamente autorizada.

#### g. **Uso adecuado de los bienes**

Los miembros de la empresa deben observar prácticas tendientes a proteger los bienes de la organización, haciendo correcto uso de ellos. Queda prohibido su utilización para fines particulares o el retiro de ellos desde las dependencias de la compañía, salvo autorización expresa. Los bienes deben quedar adecuadamente resguardados por los responsables asignados.

#### h. **Conflictos de Interés**

En el ejercicio de la función pública, el conflicto de interés se presenta cuando concurren a la vez el interés general propio del ejercicio

de las funciones con un interés particular, sea o no de carácter económico, de quien ejerce dichas funciones o de los terceros vinculados a él.

Este conflicto puede afectar la independencia de juicio en una decisión o actuación que involucre un interés de la empresa. En estos casos, se deben primar los intereses de la organización por sobre los propios, situación que deberá ser comunicada a la jefatura respectiva.

#### i. **Regalos y obsequios**

Los miembros no podrán aceptar regalos, atenciones, servicios, invitaciones u otra clase de favor de ninguna persona o entidad, salvo aquellos protocolares entregados o recibidos en virtud de una práctica comercial, uso social o profesional de cortesía y que no superen determinado monto.

No pueden ofrecer directa o indirectamente regalos, servicios o cualquier otra clase de favor a cualquier persona que, directa o indirectamente, mantenga o pueda mantener relaciones con la empresa, con objeto de influir en dichas relaciones.

#### j. **Conducta personal**

La empresa deberá procurar el reconocimiento de la más amplia libertad en materias ideológicas, políticas, religiosas y filosóficas de cada uno de sus miembros. Deberá, asimismo, observar el respeto a principios fundamentales, como son la dignidad de cada uno de ellos y el conducirse en forma honesta y prudente.





#### k. Alcohol y drogas

Queda estrictamente prohibido la posesión, distribución, venta y consumo de drogas ilícitas y de alcohol en las dependencias de la empresa, toda vez que estas prácticas pueden comprometer seriamente la seguridad del personal. De la misma forma, ningún miembro de la organización podrá presentarse a ejercer sus funciones bajo los efectos del alcohol o de drogas ilícitas.

#### l. Fraude

Es responsabilidad de los empleados estar atentos e informar de modo adecuado cualquier situación que pueda ser indicativa de delito económico, ya se trate de un comportamiento anti ético, manipulación de datos para conseguir el objetivo, información financiera y de gestión fraudulenta, corrupción o uso indebido de activos, entre otros.

#### m. Administración

Las disposiciones y guías del presente código son obligatorias para todos los miembros de la empresa.

La administración de estas normas será de responsabilidad del Comité de Auditoría o el Directorio, los que deberán verificar su cumplimiento e interpretación, precisar su correcto sentido y alcance, así como actualizar sus contenidos conforme a su evolución.

#### n. Obligación de informar y canales de denuncia

Es responsabilidad del personal informar sobre cualquier acción que contravenga el código de conducta de la empresa.

Con el objetivo de canalizar estas situaciones, la empresa dispondrá de un canal de denuncias disponible para todo el personal y para terceros, de fácil acceso y que garantice el más absoluto anonimato y confidencialidad para proteger a los denunciantes.

#### o. Sanciones

Para garantizar el respeto al presente código, se establecerán sanciones expresas para cada infracción, las que darán como resultado amonestaciones verbales o escritas y/o multas en la remuneración diaria o incluso el término del contrato laboral.





Responsabilidad  
social  
y generación  
de valor  
compartido

12





## I. Introducción

Las empresas del sector estatal, en el proceso de mejora continua para alcanzar sus objetivos y metas, deben tener presente su intrínseca vinculación con los actores de su entorno. Ello involucra, por una parte, el hacerse responsables por los impactos que sus actividades y decisiones ocasionan en ellos, y por otra, aprovechar las oportunidades para realizar actividades de beneficio mutuo.

Así, las organizaciones podrán crear ventajas competitivas y mejores retornos, a la vez que generan valor social y ambiental de manera sustancial. En concreto, a través de este enfoque, las empresas podrán mitigar los principales riesgos del negocio para garantizar el éxito comercial a largo plazo.

Para que las Empresas SEP puedan alinear su gestión actual a este nuevo concepto, fue definida una Política de Responsabilidad Social y Generación de Valor Compartido, a través de la cual se establecieron cuatro pilares de gestión transversales a las diversas realidades de las organizaciones SEP.  
*Ver Anexo I*

Así, el desarrollo de acciones en línea con estos pilares permitirá a las compañías incorporar el concepto de creación de valor compartido en el centro de sus negocios, siendo parte de sus objetivos, actividades y metas, y logrando con ello, la generación de beneficios mutuos, tanto para la organización como para sus grupos de interés.

En este contexto, se hace necesario definir acciones que orienten a las empresas en la materialización de los pilares de Creación de Valor

Compartido (CVC). Para ello, se puede materializar mediante tres tipos de acciones:

- Redefinición de la productividad en la cadena de valor, que consiste en mejorar la gestión de las operaciones internas para aumentar la productividad y reducir los impactos y riesgos asociados.
- Redefinición de productos y mercados, abordando las necesidades insatisfechas de la sociedad.
- Desarrollo de clusters locales, cuyo foco es mejorar el entorno local de cada compañía.

Estas acciones, junto a los pilares de la Política de Responsabilidad Social y Generación de Valor Compartido, orientan la definición de las actividades, apartándose de otras racionalidades ligadas a la caridad o la filantropía, las que, siendo válidas para la empresa privada, no lo son en el ámbito de las empresas públicas.

Por otra parte, también responde a los requerimientos desarrollados por la CMF a través de su Norma de Carácter General (NCG 385), de modo que permita a las compañías desarrollar acciones alineadas a los diferentes requerimientos que deben tener presentes.

Por lo anterior, el SEP considera necesario elaborar este documento de manera de guiar el accionar y la toma de decisiones con ejemplos que pueden ser replicables en las diferentes organizaciones.





## II. Consideraciones clave

### a. **Política de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido**

Con el fin de integrar el valor compartido en las empresas, es fundamental el diseño o la redefinición de una política y una estrategia que aborden estos temas y encaucen la gestión de la compañía.

Dado que el SEP cuenta con una política propia de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido, es necesario que los contenidos abordados en las políticas y estrategias propias de cada empresa tengan relación con los pilares de esta política, siendo la estrategia de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido el documento que entregue mayor detalle acerca de la forma en que serán alcanzados los compromisos definidos.

Por otra parte, para que esta política cumpla su rol, es necesario que sea debidamente aprobada y validada por el Directorio, para luego ser difundida entre todos sus colaboradores. Adicionalmente, se recomienda que las Políticas de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido sean revisadas, al menos, una vez al año por el Directorio, de manera de identificar si dicho documento requiere de actualización.

*En Anexo I se presenta la Política de Responsabilidad Social y Generación de Valor Compartido SEP.*

### b. **Estructura organizacional**

Para que la empresa pueda desarrollar acciones en valor compartido de forma planificada, es necesario que cuente con una estructura organizacional y un presupuesto definidos, de manera de asegurar la continuidad de sus iniciativas.

Se recomienda que el presupuesto sea definido anualmente por el equipo a cargo, a partir de la planificación de las acciones que deberán ser ejecutadas durante el siguiente año.

Con lo anterior, la empresa debe contar con un Comité Organizacional que dé sustento a las acciones proyectadas. Se recomienda que dicho órgano esté compuesto por un miembro del Directorio y un responsable de las iniciativas. También es aconsejable que la organización, internamente, supervise el cumplimiento de metas e indicadores de gestión. Estas responsabilidades pueden ser complementarias a otras ya existentes, por lo que no es necesario contar con colaboradores específicos para realizarlas. No obstante, es indispensable que sean parte de las actividades formales y no acciones voluntarias.

### c. **Transparencia en la responsabilidad social y generación de valor compartido**

Al tratarse de empresas públicas, la transparencia de sus acciones es fundamental a fin de mantener informados a los diferentes grupos de interés relevantes para cada compañía.





Es por esto que, ella debe dar a conocer de forma clara y concreta la justificación de sus acciones en materia de responsabilidad social y creación de valor compartido.

#### d. **Difusión de la política**

La difusión y comunicación de la política es fundamental para su cumplimiento, la cual puede realizarse bajo distintos medios y formatos, los que dependerán del tipo de información y público al que estará dirigido.

Con este objetivo, esta guía sugiere adoptar, entre otros, los siguientes mecanismos formales de difusión y transparencia:

- Página web y uso de redes sociales, dado el alto grado de penetración e impacto de estos medios.
- Memorias de RSE y/o sostenibilidad, o que las memorias anuales incluyan capítulos especiales sobre tales materias.
- Folletos corporativos.
- Informes medioambientales de carácter interno.
- Informes de gestión comunitaria de carácter interno.
- Capacitaciones internas.
- Reuniones con grupos de interés (externos e internos).

## III. Etapas básicas para la creación de valor compartido

#### a. **Diagnóstico inicial de responsabilidad social y creación de valor compartido**

Previo a la definición y al desarrollo de iniciativas o programas que promuevan la responsabilidad social y creación de valor compartido, es necesario que cada empresa identifique los elementos clave de su negocio, de manera de enfocar sus acciones y destinar los esfuerzos y recursos hacia dichos temas. La compañía, a partir de su realidad, debe definir los temas más relevantes para su negocio y su entorno.

Los principales elementos de esta etapa son:

- Identificación de impactos y riesgos socioambientales.
- Identificación del área de influencia.
- Mapeo y priorización de grupos de interés.

*En Anexo II se presentan a modo referencial actividades de esta etapa.*

#### b. **Diseño de iniciativas**

Una vez que la empresa ha identificado los principales temas para gestionar, sus acciones deben también responder tanto a los pilares de la Política de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido, como a los tres aspectos de este concepto (redefinición





de productividad en la cadena de valor, redefinición de productos y mercados y desarrollo de clusters).

Las iniciativas diseñadas posteriormente serán parte de planes de trabajo de corto, mediano y largo plazo.

*En Anexo III se presentan a modo referencial actividades de generación de valor compartido.*

### c. Implementación/ejecución

De forma paralela al diseño de nuevas iniciativas, las empresas que ya ejecutan actividades en torno a la RSE deben evaluar su continuidad.

Para identificar si estas actividades responden a la creación de valor compartido, se recomienda contrastarlas con los compromisos planteados en la Política de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido SEP, con la política de sustentabilidad propia y con los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico inicial, de manera de identificar si se justifica su continuidad o si deberán ser reformadas o bien finalizadas.

### d. Evaluación

Para asegurar el correcto diseño, ejecución y, por ende, un buen uso de recursos en iniciativas de creación de valor compartido, es necesario contar con indicadores y herramientas que permitan a cada organización el monitoreo y evaluación adecuados.

Contar con procesos de gestión, control y seguimiento permitirá, posteriormente, cuantificar la inversión y el impacto que generan los

aportes efectuados en los grupos de interés beneficiarios, pudiendo además monetizar dicho impacto.

*En Anexo IV se presentan a modo referencial actividades de evaluación de creación de valor compartido.*

### e. Incorporación de aspectos de creación de valor compartido en procesos de Due Diligence

Al momento de identificar y evaluar nuevos proyectos de inversión, las empresas también deben identificar los impactos sociales y ambientales que dichos proyectos podrían generar y los eventuales riesgos que provocaría a la organización si tales impactos se concretaran y/o fueran mal diagnosticados.

Identificar aspectos ligados a estos temas permitirá realizar una evaluación integral de proyectos de inversión.

*En Anexo V se presentan a modo referencial actividades de evaluación para procesos de Due Diligence.*

### f. Derechos Humanos

Considerando los acuerdos que el Estado ha suscrito en el concierto internacional, es fundamental que las Empresas SEP consideren en su quehacer los principios rectores sobre Derechos Humanos y Empresas<sup>22</sup> que la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha impulsado, permitiendo contar con políticas y procedimientos

22

[http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf)





apropiados en función de su tamaño, circunstancias y área de influencia.

Se debe considerar que:

- Sean un compromiso y asuman responsabilidades en respetar los Derechos Humanos, impulsando la igualdad de condiciones.
- Existan procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los Derechos Humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.
- Sea un proceso de debida diligencia en materia de Derechos Humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan sus riesgos e impactos en esta materia.

### g. Auditorías

Internamente, la empresa debe realizar auditorías de control y seguimiento de las acciones efectuadas y la relación de éstas con los impactos que vienen a mitigar y/o compensar, así como los riesgos que serán controlados con estas acciones.

### h. Difusión de las iniciativas de CVC: Reportes de sustentabilidad

Una vez que las empresas hayan desarrollado las etapas anteriores, se encontrarán en condiciones de reportar.

Es importante recordar que los reportes de sustentabilidad son instrumentos de comunicación, por lo que es necesario que previamente gestionen y planifiquen las acciones en CVC. Por ejemplo, reportar de acuerdo a la guía GRI permite cubrir todos los aspectos relevantes de la gestión en creación de valor compartido.





## ANEXO I

### Política de responsabilidad social y generación de valor compartido SEP

En SEP, tenemos como visión *"ser el representante del Estado para la administración de las empresas públicas, reconocido como promotor y gestor de la creación de valor, la gestión eficiente y la transparencia"*.

En este contexto, propenderemos a que las Empresas del SEP generen valor compartido, entendido como aquel valor generado por la actividad de la organización, que beneficia tanto a la compañía misma como a los varios grupos de interés (stakeholders) asociados a su operación.

Para tal efecto, impulsaremos una gestión empresarial que materialice acciones basadas en los siguientes pilares:

- Bienestar laboral: Reconocemos la importancia de nuestros colaboradores para el éxito en los negocios, por lo cual nos comprometemos a mantener prácticas laborales justas y un ambiente de trabajo seguro y saludable, promoviendo la diversidad, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, junto con buscar y mantener el bienestar de los trabajadores externalizados a través de empresas subcontratadas como concesionarios o proveedores.
- Aporte al desarrollo local: Como SEP, reconocemos la mutua dependencia entre el éxito de nuestras empresas y el desarrollo del entorno en que operamos, por lo que nos comprometemos a

favorecer el relacionamiento con nuestros grupos de interés para la creación de valor compartido, en vías de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y el progreso local.

- Protección del medioambiente: Nos comprometemos a operar de forma segura y responsable, bajo un enfoque de eficiencia ambiental y buenas prácticas, gestionando nuestros impactos y riesgos medioambientales y haciendo un uso eficiente y sustentable de los recursos.
- Innovación: Identificamos en la innovación uno de los ejes que nos permitirá incentivar la creación de valor compartido a lo largo de la cadena de valor de nuestras empresas, incentivando la incorporación de nuevos conocimientos, tecnologías, procesos, productos y servicios.

Estos compromisos se materializarán a partir del desarrollo de metas, planes y programas específicos en cada compañía, siendo ellos monitoreados y evaluados por el SEP con el fin de asegurar la excelencia y mejora continua de nuestro desempeño.

La Política de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido constituye un marco de acción que aplica a todas sus empresas, por lo que será comunicada a todos nuestros colaboradores con el objetivo de asegurar su correcta implementación.





## ANEXO II Actividades de diagnóstico inicial de responsabilidad social y generación de valor compartido

(Modelo Referencial)

Corresponderá a la empresa, primeramente, reconocer y analizar los temas clave para su negocio en los que, además, podrá desarrollar iniciativas que promuevan la creación de valor compartido:

Identificación de impactos y riesgos socioambientales:

- Determinar los principales hitos de la cadena de valor del negocio, y a partir de ello, definir los impactos sociales, económicos y ambientales que pueden generar en el entorno y los principales riesgos socioambientales y económicos asociados a la materialización de esos impactos que podría enfrentar la empresa.
- Definir el rol que tiene la organización en el desarrollo y la gestión de los impactos, identificando si son provocados por gestión propia, de empresas contratistas o por proveedores.
- Si la mayor parte de los impactos identificados son ambientales y/o están asociados a comunidades (lo que ocurrirá en el caso de los segmentos transporte, portuario y también en algunas organizaciones de servicio), elaborar un informe de análisis de entorno, que consiste en un diagnóstico del área de influencia (espacio donde se desarrollan los impactos), de manera de identificar

los temas y/o ámbitos en los que, posteriormente, podrán realizarse iniciativas de valor compartido que puedan compensar o mitigar esos impactos y, con ello, reducir los riesgos al negocio.

El documento debe contener:

- Indicadores demográficos.
- Indicadores sociales (pobreza, educación, salud).
- Indicadores económicos (principales actividades económicas, pymes, desempleo)
- Indicadores ambientales (contaminación, pasivos ambientales y otros aspectos relevantes)

Si ya cuenta con un documento que contenga la información anterior, revisar y actualizar de ser necesario (a modo de referencia, en el Anexo VII se encuentra un set de indicadores de muestra).

- Identificar a los principales proveedores y contratistas, determinando cuán estratégicos son para el desarrollo del negocio.

Identificación del área de influencia:

- Delimitar el territorio en el cual se desarrollarían los impactos identificados.





Mapeo y priorización de grupos de interés:

1. Identificar a todos los grupos de interés relacionados al negocio. Luego, jerarquizarlos según criterios que sean definidos a partir de las prioridades de la empresa en el momento del ejercicio.

Este ejercicio debe ser revisado y actualizado anualmente.

2. Para los grupos de interés que hayan resultado “prioritarios”, definir una estrategia de relacionamiento, la cual debe incluir:
  - Objetivo del vínculo.
  - Medios de comunicación a través de los que se iniciará/mantendrá el vínculo.
  - Frecuencia del relacionamiento.

Cada vez que la empresa realice una modificación relevante en su negocio, deberá aplicar la etapa de diagnóstico, de manera de identificar si existen variaciones importantes.

## ANEXO III Actividades de creación de valor compartido

(Modelo Referencial)

Sujeto a las particularidades de cada empresa y a los resultados de la etapa de diagnóstico realizada previamente, esta guía sugiere contemplar la implementación de iniciativas en función de los 3 pilares de CVC:

- Propuesta de actividades de creación de valor compartido

### Pilar 1: Iniciativas de redefinición de productividad en la cadena de valor

#### 1.1 Bienestar Laboral:

- Mejoras salariales y bonos por desempeño, siempre sujetas al cumplimiento de metas, promoviendo la búsqueda de la excelencia y del trabajo bien realizado, además del reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo de los colaboradores y dentro del marco regulatorio.
- Desarrollo de programas de beneficios adicionales, planes, facilidades y/o becas de perfeccionamiento, asociados a la gestión individual de los colaboradores.
- Igualdad de oportunidades de desarrollo para todos los colaboradores y gestión de la diversidad, evitando cualquier asomo de discriminación arbitraria.





- Flexibilidad de horario laboral, vacaciones, políticas de conciliación de vida laboral con vida familiar, sujeto al incremento de la eficiencia y productividad.
- Mejoras relacionadas con la protección social y ayuda a familiares o a dependientes, para fortalecer los lazos entre la organización y sus colaboradores e incrementando la lealtad recíproca.
- Guarderías en el lugar de trabajo.
- Criterios objetivos y transparentes de selección y promoción.
- Desarrollo de procedimientos y capacitaciones de seguridad tanto para colaboradores propios como contratistas (segmento portuario, transporte y algunos servicios).
- Contar con una línea de denuncia o instrumento similar para reclamos y consultas tanto para colaboradores propios como contratistas.
- Establecimiento de un código de conducta que oriente la forma en que se relaciona la empresa con los proveedores.
- Fijación de plazos de pago justos, que no signifiquen una fuente de financiamiento no acordada previamente con los proveedores.
- Proveer de medios que garanticen la salud y seguridad de los colaboradores, comunidades y clientes, de acuerdo al negocio de la empresa.

Por ejemplo, en el caso de las empresas con negocio desarrollado en oficina, implementar módulos de pausa activa, visita de oftalmólogos,

señalización de vías de escape y protocolos de desalojo de dependencias en caso de emergencias, entre otros.

Estos protocolos deben ser ampliamente difundidos entre los trabajadores y, cuando aplique, también ser comunicados a clientes.

En el caso de las empresas que posean actividades en terreno, todos los colaboradores (propios o externos) deben contar con implementos de seguridad apropiados.

Las empresas que desarrollen actividades en las que sus trabajadores estén expuestos a situaciones de presión, deben contar con rondas de visitas de atención psicológica u otras actividades que promuevan el bienestar de sus trabajadores.

## 1.2 Protección al medioambiente/innovación:

- Sistemas de recolección y reciclaje de productos usados, obsoletos o defectuosos.
- Incorporación de cláusulas sociales y medioambientales en contratos con los proveedores, por ejemplo, adscripción al Sello Pro Pyme o de productos de bajo consumo.
- Identificar y desarrollar prácticas que promuevan un consumo responsable de recursos (agua, energía, papel, etcétera).
- Prácticas de gestión adecuada y eficiente de energía, residuos y vertidos.
- Contratos de suministro de energía que fomenten el uso de energías limpias.





- Identificación de fuentes alternativas de energía que permitan el autoabastecimiento o abastecimiento de emergencia.
- Las organizaciones del segmento portuario, transporte y algunas de servicios, deberán generar un sistema de gestión ambiental a través del cual se desarrollen estos temas.
- Capacitación y sensibilización en sostenibilidad y medio ambiente a colaboradores y contratistas.
- Análisis de costos relacionados con el uso de recursos naturales y su impacto en el medio ambiente.
- Medición de la huella de carbono de sus operaciones y de los gases de efecto invernadero (para puertos, transporte y algunas empresas de servicios).
- Compromisos con los proveedores en objetivos de reducción de residuos y material de embalaje.

### 1.3 Aporte al desarrollo local:

- Si en la etapa de diseño fueron identificados impactos y riesgos asociados a comunidades y otros grupos de interés anexos a la organización (como ocurre para el segmento transporte, portuario y algunos de servicios), diseñar actividades específicas que busquen mitigar y/o compensar esos impactos.
- Generar instancias de retroalimentación con comunidades y otros grupos de interés externos a la organización, de manera de identificar oportunidades de desarrollo de iniciativas.

- Generar un mecanismo de consultas y reclamos para comunidades y otros grupos de interés externos a la organización, con su debido procedimiento de gestión.
- Para el segmento portuario y de transporte, facilitar instalaciones para el desarrollo de iniciativas de organizaciones sociales locales.

## Pilar 2: Iniciativas de redefinición de productos y mercados

### 2.1 Bienestar laboral:

- Para nuevos servicios, desarrollar protocolos y procedimientos de seguridad e incidentes, que incluyan tanto a colaboradores como a otros grupos de interés externos.
- Incluir en contratos de proveedores aspectos relacionados a buenas prácticas con colaboradores.

### 2.2 Aporte al desarrollo local/ innovación:

- Identificación de nuevos negocios y/o servicios asociados al negocio actual.
- Utilización de instalaciones ya existentes con fines culturales y/o de rescate de patrimonio; potenciar y mejorar su difusión si ya existe (aplicable al segmento de transporte, puertos y algunas organizaciones de servicios).
- Para el caso del segmento portuario, facilitar instalaciones existentes o anexas para el desarrollo de negocios locales temporales vinculados, por ejemplo, al arribo de cruceros.





- Desarrollo de productos y servicios especiales para sectores vulnerables de las comunidades aledañas, aplicable para el segmento de transporte, algunas empresas de servicio y puertos.

### 2.3 Aporte al desarrollo local/ bienestar laboral:

- Para el desarrollo de nuevos negocios, incentivar la contratación local y la reconversión de colaboradores desvinculados (o en proceso de ello).
- Incentivar la contratación local por parte de los principales proveedores.
- Contratación de estudiantes en práctica desde colegios técnicos, institutos y/o universidades locales.
- Generar programas de capacitación para nuevos colaboradores que sean contratados localmente.

### 2.4 Protección del medio ambiente/innovación:

- Revisión de insumos y procesos realizados en la actualidad, identificando mejoras que permitan reducir el uso de recursos, energía y residuos.
- Reutilización de insumos o desechos en nuevos productos o servicios.

- Diseño de nuevos servicios/productos bajo estándares ambientales internacionales. Incluir desde el inicio del proyecto.

### Pilar 3: Iniciativas de desarrollo de *clusters*

#### 3.1 Aporte al desarrollo local/innovación:

- Registro de proveedores locales de insumos y servicios necesarios para el negocio, clasificándolos a partir de su rol estratégico.
- Identificación de estrategias locales de desarrollo de clusters de proveedores, turísticos o de otro ámbito.
- Identificación de actores locales claves para el desarrollo de iniciativas de *clusters*: instituciones académicas locales, empresas pares y entidades de gobierno con servicios complementarios, entre otras.
- Desarrollo de actividades específicas ligadas al desarrollo del *cluster* (alineadas con el pilar 1)

Definición de planes de corto, mediano y largo plazo

- Las actividades que sean definidas por la empresa deberán formar parte de un plan de trabajo de corto (anual), mediano y largo plazo. Ese plan deberá tener, además:
  - Objetivo general.
  - Resultados esperados.
  - Indicadores de seguimiento





- Cada actividad deberá tener: objetivos, resultados esperados, presupuesto asignado y cronograma (ver Anexo VIII). Además, deberá contar con una línea base de sus beneficiarios (Estado 0), la cual permitirá evaluar la actividad una vez finalizada para posteriormente monetizar dicho impacto.
- A continuación, se presenta una propuesta de ficha que recopila los puntos antes indicados. En el punto “Línea Base (Estado 0)”, se especifican indicadores transversales a todo programa. Sin embargo, dependiendo de la especificidad de éste, pueden ser incorporados otros indicadores directamente relacionados con la actividad, por lo que deben ser definidos a partir del diseño de la iniciativa.

<b>Ficha resumen iniciativa n ° __</b>	
<b>Nombre iniciativa / programa</b>	
<b>Descripción de la actividad</b>	
<b>¿Involucra la participación de otra área de la empresa?</b>	
<b>Pilar de Política de RSE y CVC y principio de CVC al que responde</b>	
<b>Presupuesto</b>	
<b>Duración / plazo</b>	
<b>Objetivo general y específicos</b>	
<b>Resultados esperados</b>	
<b>N ° de beneficiarios / participantes</b>	
<b>Línea Base Beneficiarios (Estado 0)</b>	<p><u>Indicadores genéricos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Género y edad del beneficiario.</li> <li>• Nivel de educación.</li> <li>• Ingreso mensual promedio.</li> <li>• Actividad laboral.</li> </ul> <p><u>Indicadores parcialmente genéricos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de personas del grupo familiar (sólo programas sociales y de capacitación).</li> <li>• Relación de parentesco con grupo familiar (sólo programas sociales y de capacitación).</li> <li>• Cantidad de años viviendo en el lugar (sólo para actividades culturales, rescate de patrimonio).</li> <li>• Encuesta de pertenencia con el territorio / espacio que dé cuenta del apego con el lugar (sólo para actividades culturales, rescate de patrimonio).</li> </ul>
<b>Grupo(s) de interés involucrado(s)</b>	
<b>Impactos y/o riesgos a los que responde</b>	





## ANEXO IV Actividades de evaluación de iniciativas de CVC

(Modelo Referencial)

Una vez definidas las iniciativas que componen el plan de trabajo de corto, mediano y largo plazo, la empresa estará en condiciones de diseñar y realizar actividades que permitan - al término de la ejecución - evaluar sus resultados e identificar oportunidades de mejora.

### Diseño y seguimiento de línea base de beneficiarios:

- Diseñar una línea base de los beneficiarios al inicio de cada actividad (ver ejemplo de Línea Base Estado 0 en la ficha de resumen antes presentada). Esta línea de base es la herramienta con la que se deben monitorear los beneficios entregados a los participantes de la actividad, así como también los avances y el impacto que pudo generar la iniciativa sobre ellos, resultados que posteriormente permitirán efectuar el ejercicio de monetización.
- Una vez finalizada la iniciativa, los indicadores de la Línea de Base Estado 0 deben volver a ser completados, de manera de identificar si existen variaciones generadas por la iniciativa. Los dos resultados obtenidos para cada indicador (estado 0 y final) son los insumos bases para la monetización.

*Ver ejemplo Anexo IX*

### Diseño de indicadores de seguimiento:

Diseñar indicadores de seguimiento para monitorear si las iniciativas cumplen con lo esperado (como referencia revisar Anexo X, ficha de cierre).

En la ficha, se encuentra un ejemplo de los aspectos que deben ser monitoreados y de los indicadores para efectuarlo. Otros ejemplos de indicadores que pueden ser incluidos en esa ficha para profundizar en el seguimiento (según la iniciativa) son:

- Número de asistentes.
- Número de actividades efectuadas.
- Número de capacitaciones realizadas.
- Número de horas SENCE, entre otros.

### Encuestas:

- Al inicio de toda actividad cuya duración sea mayor a 1 día, aplicar Encuestas de Expectativas con el objetivo de identificar qué esperan los asistentes de esa iniciativa.
- Aplicar Encuestas de Satisfacción a los participantes de cada actividad una vez finalizada (sin importar tiempo de duración de la actividad).
- Aplicar instrumentos de medición de clima laboral.





- Generar también una Encuesta de Medición para colaboradores externos cuya aplicación sea obligatoria para el caso de contratistas/proveedores estratégicos.

### Reportes de gestión:

Contar con reportes de gestión internos relacionados con:

- Sistemas de registro de consultas y reclamos, tanto de público externo como de colaboradores, indicando, por ejemplo, número de casos con respuestas satisfactorias de parte de los afectados.
- Pagos en plazos estimados a contratistas y proveedores. Bienestar laboral (incluyendo indicadores de accidentabilidad para los segmentos transporte y portuario, indicadores de paridad de género y trabajadores locales, entre otros).
- Reporte de gestión ambiental y social/comunitaria que dé cuenta de las acciones desarrolladas (para las empresas en que aplique).

Todos estos documentos serán, a su vez, insumos para el reporte de sustentabilidad de la empresa, que es el principal reporte de gestión.

Es importante recordar que ninguno de estos reportes e informes específicos es reemplazable entre sí.

### Verificación

Actos de comprobación de cumplimiento por los proveedores de la legislación laboral. Por ejemplo, Certificado N° 30 de la Dirección del Trabajo asociado a cumplimiento de obligaciones laborales y previsionales.

## ANEXO V

### Actividades de evaluación para procesos de *due diligence*

(Modelo Referencial)

Como parte de un análisis integral de nuevos proyectos de inversión, se propone que la empresa considere también la identificación de aspectos que garanticen la sustentabilidad del nuevo proyecto y la posibilidad de creación de valor compartido.

#### Aplicación de ficha de diagnóstico y evaluación, la cual contendrá:

- Identificación de principales impactos sociales, ambientales y económicos y riesgos asociados a su concretización.
- Identificación del área de influencia en la que dichos impactos se desarrollarían y los grupos de interés que se verían afectados por ellos.
- Definición de herramientas y acciones que pueden mitigar y/o compensar los impactos antes identificados, determinando los costos económicos y recursos humanos que deberían ser destinados para su desarrollo, así como los plazos que podría demorar su gestión.
- Los resultados de esta ficha deben ser considerados en la evaluación global del proyecto.





## ANEXO VI Límites en materia de RSE precisados por la Contraloría General de la República

En materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la Contraloría General de la República, mediante dictamen N° 55.616, de fecha 25 de noviembre de 2011, se pronunció sobre la solicitud que en aquel entonces se realizara en torno a la procedencia y facultades que tendría Codelco para donar cierta cantidad de dinero a la Fundación Teletón, para la construcción de un centro de rehabilitación en la Región de Antofagasta.

Al respecto, el organismo contralor sentenció que una contribución de tal naturaleza no queda comprendida dentro del giro propio de Codelco, careciendo ésta de atribuciones para donar bienes o recursos que conforman su patrimonio y para efectuar aportes a entidades que no persiguen fines de lucro.

No obstante, el dictamen aludido aclara que distinta sería la situación si el acuerdo entre ambas entidades tuviera por objeto prestaciones recíprocas, gravándose cada una en beneficio de la otra y ello se enmarcara dentro de las políticas generales de RSE establecidas por el Directorio de la empresa.

Con posterioridad, y tras una solicitud de aclaración y revisión del referido dictamen, la Contraloría agregó que dicho pronunciamiento recaía específicamente sobre la eventual donación de recursos a la Fundación Teletón, delimitando el ámbito de aplicación a la operación concreta de

Codelco y, en caso alguno, a la definición de un principio que rijan para todas las empresas del sector estatal.

Esta situación corrobora la necesidad de que las empresas aborden en su gestión socioambiental aspectos alineados con su negocio y la relevancia de que toda actividad o iniciativa que se desarrolle en este ámbito sea definida a la luz de aspectos propios y/o derivados de su organización. La Política de Responsabilidad Social y Creación de Valor Compartido SEP es el punto de partida para encauzar las acciones específicas de las empresas, dado que la CVC permite evitar el desarrollo de iniciativas que puedan caer en acciones filantrópicas.





## ANEXO VII Set de indicadores de muestra para levantamiento de brechas del Área de Influencia

(Modelo Referencial)

Para identificar las brechas sociales, ambientales y económicas requeridas como indicador de cumplimiento de la meta asociada al diagnóstico inicial, es necesario elaborar una línea de base para caracterizar al área de influencia.

Para ello, a continuación, se presenta sólo una muestra de indicadores – dado que la cantidad de indicadores es amplia - a partir de los cuales puede ser realizado este levantamiento.

Muestra de indicadores de levantamiento de brechas			
Dimensión	Indicadores que respaldan	Porcentaje o valor numérico	
		A nivel de área de influencia (localidad, comuna, región)	A nivel país
<b>Social</b>	(%) Población pobre e indigente		
	(%) de población cesante		
	Tasa de analfabetismo		
	Variaciones demográficas		
	Tasa / % Consumo de drogas		
	Tasas de natalidad, fecundidad, mortalidad		
	Distribución (%) etaria y de género		
	Tipología y cantidad de equipamiento de salud		
	Sistema de salud al que se afilia (distribución %)		
	Distribución (%) de causas de mortalidad		
	Cantidad de notificación ETS anual		





<b>Social</b>	Cantidad de embarazos adolescentes por año		
	Matrícula según dependencias		
	Aprobados, reprobados, retirados		
	Resultados SIMCE		
	Resultados PSU		
	N ° de sedes de instituciones de educación superior		
<b>Medioambiental</b>	Tipología de biodiversidad		
	Contaminación de suelos y agua		
	Índice de contaminación atmosférica		
	M2 áreas verdes por persona		
<b>Económica</b>	PIB comunal / regional / nacional		
	Tasas de ocupación y desocupación		
	Ingresos promedio por hogar		
	Número de emprendimientos		
	Cantidad de visitas de extranjeros		
<b>Seguridad</b>	Tasa/ % de hogares victimizados		
	Tasa delictual		





## ANEXO VIII

### Indicador de cumplimiento meta diseño de plan de trabajo CVC: Ficha de diseño de iniciativas

(Modelo Referencial)

A fin de asegurar el diseño adecuado de los programas e iniciativas en responsabilidad social/creación de valor compartido, las empresas podrán completar la siguiente ficha resumen para cada una de las actividades diseñadas, la que permitirá identificar si las iniciativas desarrolladas responden a los temas relevantes de la empresa.

Posteriormente, durante la ejecución, estas fichas permitirán hacer un seguimiento a las iniciativas propuestas de cada empresa.

A modo de ejemplo, a continuación, se presenta una ficha con respuestas tipo:

Ficha Resumen Iniciativa n ° __	
<b>Nombre iniciativa/programa</b>	Capacitación de trabajadores en materia de salud y seguridad ocupacional
<b>Descripción de la actividad</b>	Se llevará a cabo un total de cinco sesiones de capacitación cuyo objetivo consiste en que los trabajadores conozcan y apliquen en su práctica habitual elementos y procedimientos de seguridad. La actividad estará dirigida a todos los trabajadores propios y será desarrollada en un plazo de dos meses.
<b>¿Involucra la participación de otra área de la empresa?</b>	Sí, RRHH y Prevención de Riesgos
<b>Pilar de Política de RSE y CVC y principio de CVC al que responde</b>	Pilar: Bienestar laboral Principio: Redefinición de productividad en la cadena de valor
<b>Presupuesto</b>	CLP 3.000.000
<b>Duración/plazo</b>	3 meses (1 de diseño y 2 meses de ejecución)





<b>Objetivo general y específicos</b>	<p>General: Mejorar las condiciones de salud y seguridad de todos los trabajadores de la empresa para disminuir los accidentes y enfermedades profesionales.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer el Plan de prevención de accidentes y enfermedades profesionales</li> <li>• Explicar las medidas de prevención que deben adoptar los trabajadores</li> <li>• Mostrar casos específicos y actividades prácticas</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Disminuir la tasa de siniestralidad de la empresa en un 25% a los seis meses de finalizada la capacitación</p>
<b>N ° de beneficiarios / participantes</b>	<p>Todos los trabajadores propios (100 personas).</p>
<b>Línea Base Beneficiarios (Estado 0)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de monitoreo genéricos (ver ficha Anexo III)</li> <li>2. Número accidentes totales de la empresa</li> <li>3. Días perdidos de la empresa</li> <li>4. Costo prima de mutualidad</li> <li>5. Horas de capacitación actuales</li> </ol>
<b>Grupo(s) de interés involucrado(s)</b>	<p>Trabajadores propios</p>
<b>Impactos y/o riesgos a los que responde</b>	<p>Descontento de los trabajadores por las malas condiciones de trabajo que podría desencadenar en la paralización de actividades/Multas de Inspección del Trabajo por malas condiciones de salud y seguridad en el recinto de trabajo, lo que repercutiría en un costo adicional para la empresa, así como en el daño a la reputación e imagen de la misma.</p>





## ANEXO IX Ejemplo de monetización de impactos

A continuación, se describe un ejemplo de monetización del impacto de un proyecto social de emprendimiento para pequeños artesanos de la zona de influencia. El programa brinda capacitación para mejorar la cadena de venta de los artesanos.

Se realiza una encuesta tipo al inicio del programa y seguimientos al concluir, además de otras al año y dos años posteriores al inicio del programa.

	Al iniciar programa	Término del programa	1 año post inicio programa	2 años post inicio programa
<b>Indicadores Genéricos</b>	Año 0	6 meses	Año 1	Año 2
<b>Nombre</b>	ab cd	ab cd	ab cd	ab cd
<b>Género</b>	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer
<b>Edad</b>	50	50	51	52
<b>Nivel de educación</b>	Media completa	Media completa + curso emprendimiento	Media completa + curso emprendimiento	Media completa + curso emprendimiento
<b>Ingreso mensual promedio</b>	200.000	200.000	300.000	350.000
<b>Actividad laboral</b>	Venta de artesanías	Venta de artesanías	Venta de artesanías	Venta de artesanías
<b>N ° de personas del grupo familiar</b>	3	3	3	3
<b>Relación de parentesco con grupo familiar</b>	Madre	Madre	Madre	Madre





Resultados de impacto programa				
<b>Impacto monetario anual del programa</b>			100.000	150.000
<b>Impacto acumulado del proyecto</b>			100.000	250.000
<b>Impacto anual por miembro del grupo familiar</b>			33.333	50.000

Los resultados del impacto del programa se pueden desagregar por año y/o acumulado, en la medida que se realice el seguimiento pertinente de los beneficiarios. Por otro lado, la monetización también podrá ser medida a través del beneficio que se genera sobre cada miembro del grupo familiar, lo que se traduce, por ejemplo, en mejora de las condiciones de alimentación, vestuario y salud, entre otros.

La aplicación del instrumento propuesto puede abarcar a todos los participantes del programa o a un grupo objetivo que permita, razonablemente, monetizar el impacto del programa.





## ANEXO X

### Indicador de cumplimiento evaluación del plan de trabajo CVC: Ficha de cierre

(Modelo Referencial)

De forma complementaria a la ficha de diseño de iniciativas presentada en el Anexo VIII para asegurar el cumplimiento de la meta asociada a la evaluación del plan de trabajo en CVC, las empresas podrán completar la siguiente ficha de cierre de iniciativas, la que permitirá, por una parte, identificar el nivel de cumplimiento alcanzado por la actividad y, por otra, reconocer oportunidades de mejora para próximas actividades.

A modo de ejemplo, en la ficha adjunta se presenta la evaluación de la actividad antes presentada:

Ficha Cierre Iniciativa n° __	
<b>Nombre iniciativa / programa</b>	Capacitación de trabajadores propios en materia de salud y seguridad ocupacional
<b>Objetivos planificados vs. alcanzados</b>	General: Parcialmente logrado Se logró capacitar al 90% de la planilla estimada y no a su totalidad Específicos: Logrado
<b>N° beneficiarios planificados vs. alcanzados al cierre de la actividad</b>	90 personas capacitadas de un total de 100 (90% de cumplimiento)
<b>Seguimiento a Línea de base de beneficiarios que finalizaron la actividad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de monitoreo genéricos (ver ficha Anexo III)</li> <li>2. Número accidentes totales de la empresa</li> <li>3. Días perdidos de la empresa</li> <li>4. Costo prima de mutualidad</li> <li>5. Horas de capacitación actuales</li> </ol>
<b>Resultados esperados vs. alcanzados</b>	La tasa de siniestralidad de la empresa disminuyó en un 10% a los 6 meses de finalizada la capacitación





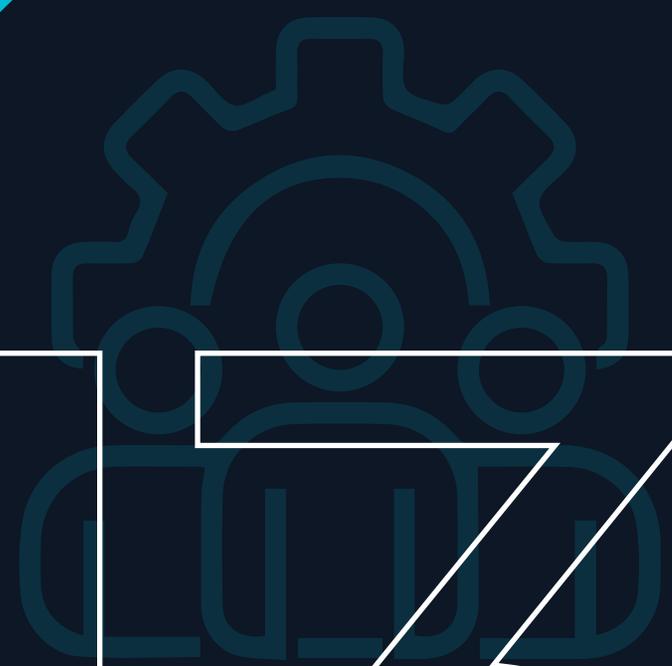
<b>Plazo definido vs. efectivamente utilizado</b>	<p>3 meses vs. 4 meses. Hubo un retraso de un mes, ya que en septiembre no se pudo realizar la actividad por motivos de ausencia de más del 50% de los participantes.</p>
<b>Presupuesto estimado vs. utilizado</b>	<p>Fue utilizado el presupuesto estimado sin variaciones.</p>
<b>Retroalimentación interna: fortalezas y debilidades de la actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas: Se logró un alto porcentaje de asistencia debido a la correcta difusión del taller. Además, se le comunicó a las jefaturas la obligatoriedad del ejercicio, por lo que facilitaron la asistencia de los trabajadores.</li> <li>• Debilidades: Para una próxima capacitación de prevención de accidentes y enfermedades profesionales, sería recomendable definir el cronograma con anticipación para evitar el retraso de las actividades.</li> <li>• Posteriormente, al revisar el cumplimiento del resultado esperado, éste no fue completamente alcanzado (la tasa sólo disminuyó en 10%), por lo que será evaluada la posibilidad de realizar nuevamente capacitaciones relacionadas a estos temas y de establecer resultados esperados para cada área de la empresa.</li> </ul>
<b>Percepción de los participantes</b>	<p>Fue aplicada una encuesta de percepción/satisfacción a los participantes de la capacitación, quienes se mostraron satisfechos con la actividad. Sin embargo, consideraron que tuvo muy pocas sesiones. En adjunto, se encuentran los resultados generales de la encuesta, la que fue contestada por el 100% de los asistentes que finalizaron las capacitaciones.</p>





Gestión de  
personas  
y relaciones  
laborales

TS





## I. Introducción

El Sistema de Empresas (SEP), en línea con los nuevos desafíos de la modernización del Estado, fundamentalmente con los objetivos de compromiso con el país y su sostenibilidad, y en el marco de su Política de Responsabilidad Social con enfoque en valor compartido, tiene el deber de comprometerse con una adecuada gestión de personas y, dentro de ésta, con las relaciones laborales, como parte fundamental de la agenda de sostenibilidad.

Así se desarrolla el actual Código SEP, que fija una Política de Responsabilidad Social y Valor Compartido, estableciendo cuatro pilares fundamentales: bienestar laboral, aporte al desarrollo local, protección del medio ambiente e Innovación.

Una buena gestión del personal es un factor relevante a la hora de evaluar positivamente a una empresa, no solo en sus resultados sino también en su ambiente laboral.

Consciente de esta realidad, el SEP invita a las compañías bajo su injerencia a poner especial atención en esta materia, de forma que sean un modelo a seguir en el país.

Tender a alcanzar un clima laboral que permita detectar, potenciar y retener los mejores talentos, desarrollando al máximo el potencial de las personas, crear un entorno de confianza y compromiso, de modo que disminuya las necesidades de control y aumente el empoderamiento de los miembros de los equipos de trabajo.

Una buena administración del recurso humano implica hacer gestión con planes concretos sobre quienes laboran en la organización. En general, los aspectos a gestionar son desempeño, comunicaciones, compensaciones, capacitación y desarrollo, prevención de riesgos, clima e innovación.

Resulta fundamental contar con un sistema de gestión del desempeño, con evaluaciones periódicas a cada trabajador, en base a metas preestablecidas, con fechas claras para efectuar la retroalimentación y con seguimiento de acciones correctivas durante el período siguiente.

Es relevante que cada trabajador conozca y adhiera a la misión, la estrategia y valores de la empresa, debiendo éstos ser difundidas al interior de la organización en todos los niveles.

En esta misma línea, se hace necesario avanzar hacia una política de relaciones laborales que contribuya a un ecosistema equilibrado al interior de la compañía, basado en el respeto recíproco y en la colaboración.

## II. Gestión de personas

### 1. Consideraciones generales

#### a. Capacitación y desarrollo

Contar con procesos formales de detección de necesidades de capacitación, invertir tiempo y recursos en el desarrollo de las personas son herramientas que motivan y comprometen a los trabajadores para con la empresa.





Ésta podrá convenir programas o planes de capacitación del personal ligados al cumplimiento de los planes estratégicos del negocio. La formación deberá estar dirigida a mejorar las habilidades para el desarrollo de las labores habituales de los trabajadores, por lo que deberá guardar relación directa con las necesidades de la empresa.

### b. Gestión del clima

Escuchar a los trabajadores permite conocer, dimensionar y hacerse cargo de diversos problemas que pueden existir al interior de la organización.

Para ello, las empresas deberán disponer de metodologías de relacionamiento con los colaboradores, como, por ejemplo, reuniones periódicas, canales de comunicación y política de puertas abiertas, además de mediciones e indicadores de la gestión del clima, como encuestas y *focus group*, entre otros.

### c. Negociación colectiva

La empresa es un ente singular, inserto en una realidad regional, que forma parte de una industria que le es propia y, por lo tanto, su sistema de remuneraciones y beneficios debe dar cuenta de la realidad de cada compañía.

En consecuencia, un parámetro relevante a considerar son los salarios o remuneraciones alternativas de la región en que se encuentre ubicada la organización, debidamente ajustados por la tasa de rotación efectiva de la misma, en estamentos, funciones o especialidades similares.

Lo anterior debe comprender un estudio no solo de empresas u organismos similares, sino también de perfiles asociados a profesionales equivalentes.

Los procesos de negociación colectiva deben sujetarse a las disposiciones pertinentes del Código del Trabajo y cumplir con lo dispuesto en la respectiva circular que el Ministerio de Hacienda dicte al efecto.

Dada la importancia y complejidad que podría acarrear un proceso de negociación colectiva al interior de una empresa, resulta conveniente reiterar los aspectos más relevantes que deberán observar las compañías al negociar colectivamente:

- **Costos reales de cada negociación**

Los costos totales del nuevo contrato colectivo, producto de la negociación que se lleve a cabo, no podrán exceder de un 1% real promedio anual respecto del contrato colectivo vigente proyectado del estamento que negocia, porcentaje que debe estar asociado a incrementos efectivos de la productividad de la empresa. De lo contrario, sólo deben mantenerse los costos laborales en términos reales. Esta disposición rige de igual manera para el sector que no negocia y para el estamento ejecutivo.

A aquellos trabajadores cuyos contratos individuales o colectivos estipulan la aplicación del mismo reajuste asociado al sector público, no les será aplicable el reajuste del 1% real anual señalado, siendo ambos excluyentes. Por tanto, de acogerse el reajuste de la negociación colectiva, se deberá eliminar de los contratos





individuales o colectivos la alusión al reajuste aplicable al sector público.

El reajuste al que se hace referencia es adicional al de la actualización de la remuneración conforme la variación experimentada por el IPC del año. Esto no es aplicable para el reajuste asociado al sector público.

Las empresas no podrán utilizar el valor presente neto para la valoración del costo del contrato colectivo, no pudiendo aplicar una tasa de descuento para dichos fines.

- **Financiamiento de la negociación colectiva**

El financiamiento no debe afectar el traspaso de utilidades al Fisco o reparto de dividendos, según sea el caso, programado en presupuesto vigente y/o estratégico de la empresa.

El costo total anualizado de cada negociación, a la luz del costo total que dé cuenta la planilla, no puede comprometer de manera relevante el patrimonio de la organización.

- **Ahorro previsional voluntario colectivo**

Un pacto de ahorro previsional voluntario colectivo incrementa el costo de la planilla, por no ser una obligación legal, sino un acuerdo de voluntades entre el empleador y sus trabajadores. Por ello, solo puede tener lugar con ocasión de estar inserto en un proceso de negociación colectiva, siendo su monto incluido en el cálculo del costo de la planilla mensual.

- **Exclusión de determinados beneficios**

La empresa no puede incluir en los convenios o contratos colectivos indemnizaciones por concepto de término de relación laboral, que sobrepasen los topes legales establecidos en los artículos 163 y 172 del Código del Trabajo.

No se podrán establecer en los contratos individuales o colectivos, pactos de inamovilidad de ninguna especie y bajo ningún título. Tampoco se pueden incluir beneficios que impliquen el otorgamiento de créditos o préstamos en especies o dinero, salvo aprobación previa del Consejo SEP.

- **Aprobación del convenio o contrato colectivo**

El Directorio es el ente responsable de las estipulaciones que se pactan en el contrato o convenio colectivo, por lo cual, antes de la suscripción de los mismos, éste debe tomar conocimiento y aprobar su texto definitivo, situación que debe constar en la respectiva acta de sesión de Directorio.

- **Adelanto de negociación colectiva**

En caso que la administración de la empresa, por razones fundadas, decida adelantar en el tiempo todo el proceso de negociación colectiva, deberá considerar el impacto que pueda tener en ella el costo de los beneficios del contrato o convenio colectivo vigente por el tiempo residual de vigencia del mismo.





En este contexto, la compañía podrá optar entre las siguientes dos alternativas:

- i. Aplicar los beneficios del nuevo convenio o contrato colectivo a partir del día siguiente a la fecha de término del contrato o convenio colectivo vigente; o bien,
- ii. Considerar en el costo de la nueva negociación colectiva el mayor costo que el adelanto de la negociación colectiva genera en el contrato o colectivo vigente.

- **Estamento ejecutivo**

Los beneficios o reajustes que se otorguen al estamento ejecutivo con ocasión de una próxima negociación colectiva, deben ser definidos con anterioridad a la materialización de dicha negociación y con independencia de ella.

Los costos que de ello se generen tendrán asociados las mismas limitaciones ya señaladas.

En los contratos individuales de los ejecutivos, no podrán convenirse cláusulas que les hagan extensivos beneficios que resulten de procesos de negociación colectiva, de manera de evitar conflictos de interés.

- **Información sobre negociación colectiva**

Cada empresa, tres meses antes del vencimiento del respectivo instrumento colectivo vigente, deberá informar de tal circunstancia al

Ministerio de Hacienda y al SEP, el que podrá solicitar la información que estime pertinente sobre la materia.

## 2. Ejecutivos

- **Selección y contratación de gerentes y ejecutivos**

- i. El Directorio es el responsable de la contratación y/o remoción del gerente general o su equivalente, correspondiéndole definir, en forma precisa, el perfil del cargo para el puesto.
- ii. La selección y contratación del gerente general, subgerentes o cargos equivalentes a nivel ejecutivo, se efectuarán mediante convocatoria abierta e informada a través de un diario de circulación nacional (concurso público), o proceso de head hunter del registro del SEP.  
  
Para estos efectos, se debe contar con la asesoría de una empresa especializada que deberá elegirse del registro vigente de empresas especialistas en selección de ejecutivos que mantiene el SEP, la que entregará una nómina de, a lo menos, cinco candidatos al Directorio de la compañía contratante, para que ésta defina a cuál contratará.
- iii. Los mecanismos de evaluación se deben aplicar por igual a todos los candidatos, debiendo emplearse criterios objetivos y, a lo menos, considerarse la experiencia laboral, estudios, calificación profesional y aptitudes específicas para el desempeño del cargo.





- iv. La selección y contratación de gerentes de área, subgerentes o cargos equivalentes a nivel ejecutivo, la realizará el gerente general aplicando los criterios señalados en los números ii y iii anteriores.

No obstante, la definición de los perfiles o cargos, así como la proposición de contrataciones, deberá ser informada al Directorio en forma previa a la contratación.

- v. En caso que el Directorio estime necesario que la contratación de un ejecutivo se haga mediante mecanismos distintos al señalado en los números ii a iv anteriores, la decisión que se adopte se hará mediante acuerdo fundado de éste aprobado con el voto favorable de la totalidad de sus integrantes y con informe previo al SEP.
- vi. No podrá establecerse en los contratos individuales pactos de inamovilidad de ninguna especie y bajo ningún título.

- **Remuneraciones**

Las pautas sobre la política de remuneraciones para ejecutivos de primer nivel serán fijadas por los respectivos directorios ajustándose a criterios de razonabilidad, armonía y equilibrio con el mercado, pero también considerando su calidad de entidades del sector estatal o con participación estatal mayoritaria.

Las remuneraciones de los ejecutivos, así como sus eventuales modificaciones, serán definidas y aprobadas en forma previa por el Directorio y tendrán una parte fija y una componente variable asociada a evaluación de desempeño y productividad.

Para lo anterior se considera:

- i. Remuneración fija, aquella remuneración periódica, en dinero o especies avaluables en dinero, que perciba el ejecutivo; y
- ii. Remuneración variable (incentivo), aquel componente de la remuneración total que está relacionada directamente con los resultados obtenidos por la sociedad o empresa.

La remuneración bruta de los ejecutivos, incluida la renta variable mensualizada, no podrá exceder el monto establecido como remuneración bruta mensual del presidente del Banco Central de Chile, así como tampoco podrá exceder el primer cuartil del mercado relevante, considerando al efecto tanto el sueldo fijo que se pague al ejecutivo como todo otro estipendio, beneficio o bono que tenga el carácter de fijo o variable, en dinero o avaluable en dinero.

Tratándose del gerente general o ejecutivo máximo equivalente de la empresa, solo en casos calificados, el Directorio podrá acordar una excepción a esta norma por acuerdo fundado y unánime de sus miembros y previa autorización del Consejo SEP.

- **Indemnizaciones**

Para estos efectos, se entenderán por ejecutivos a los gerentes generales o ejecutivos equivalentes, subgerentes y a todos aquellos gerentes o equivalentes que dependan directamente de los primeros.

Las indemnizaciones por años de servicio de los ejecutivos que sean contratados sin concurso público, no podrán sobrepasar los topes





legales establecidos en el inciso segundo del artículo 163 y en el inciso final del artículo 172 del Código del Trabajo. Esto es, un mes de remuneración por cada año de servicio o fracción superior a seis meses, con tope máximo de once meses, y con un tope de remuneración mensual de UF 90.

En caso que los ejecutivos en ejercicio hayan pactado indemnizaciones superiores a un mes por año de servicio, se deberán modificar los respectivos contratos de trabajo para adecuarlos a estos topes máximos.

No obstante, si la sustitución de la fórmula de cálculo de la indemnización significa un valor mayor que el resultante de la fórmula actual, no será necesario modificar el respectivo contrato de trabajo.

Estas indemnizaciones sólo pueden ser otorgadas si la causal de término de la relación laboral corresponde a una de las establecidas en el artículo 161 del Código del Trabajo.

Los efectos tributarios de la indemnización son siempre de cargo del ejecutivo respectivo, no pudiendo establecerse cláusulas en contrario.

Sólo pueden convenirse indemnizaciones superiores a las ya descritas, si se cumplen los siguientes requisitos copulativos:

- i. Acuerdo en tal sentido, adoptado por la totalidad de los miembros del Directorio de la empresa.
- ii. Los ejecutivos hayan sido contratados mediante concurso público, o head hunter, en el que se haya definido el perfil del ejecutivo, el sueldo y la indemnización que se le pagará.

- iii. Que la empresa head hunter a la que se encomiende la selección del ejecutivo haya sido elegida del registro o listado definido por el SEP.

En el caso de los ejecutivos que al 31 de julio de 2000 contemplaban en sus contratos condiciones de indemnizaciones distintas a las establecidas, sus contratos debieron ser modificados conforme los siguientes criterios:

- i. Mes por año: Si el contrato consideraba, para efectos de indemnizaciones, más de 30 días de remuneraciones por cada año, esa base se considerará sólo hasta los años cumplidos al 31 de octubre del 2000. A partir de esa fecha, se considerarán sólo 30 días de remuneraciones por cada año de servicio.
- ii. Tope de 90 UF: Si el contrato no consideraba tope en el monto de la remuneración para efectos indemnizatorios, esto se aplicará sólo hasta los años cumplidos al 31 de octubre de 2000. Con posterioridad a esa fecha, se considerará un tope de remuneración mensual de UF 90.
- iii. Antigüedad indemnizable: Si el contrato no contemplaba el tope de indemnización de once años establecido en el artículo 163 del Código del Trabajo, se deberán distinguir las siguientes situaciones:
  - a. Si, al 31 de octubre del 2000, el trabajador tenía una antigüedad inferior a once años, es decir, fue contratado a partir del 30 de octubre de 1989, se le aplica el tope de once años.





- b. Si, al 31 de octubre del 2000, el trabajador tenía más de once años de antigüedad, se le indemnizan todos los años trabajados hasta el 31 de octubre del 2000 sin tope.
- c. Si el trabajador había comenzado a prestar servicios con anterioridad al 14 agosto de 1981, no tendrá tope de años para su indemnización.
- iv. Efecto tributario de la indemnización: Si el contrato estipulaba que los efectos tributarios de la indemnización son de cargo del empleador, esta estipulación debió ser derogada.
- v. Si el contrato establecía indemnizaciones por causales distintas a las contempladas en el artículo 161 del Código del Trabajo, esta estipulación debió ser derogada.
- vi. Si algún ejecutivo no estuvo dispuesto a modificar su contrato en los términos antes señalados, se debió poner término a su contrato. En el caso de los ejecutivos de las empresas portuarias, en las modificaciones a sus contratos se les debían reconocer los derechos especiales emanados de sus contratos originales, los que se expresaron en Unidades de Fomento. Para ello, la empresa respectiva debió enviar a la Subsecretaría de Transportes, en el plazo de 30 días a partir de la fecha de recepción del Instructivo Presidencial N° 12, del año 2000, el listado con los ejecutivos con derechos especiales, para su aprobación.

## • Evaluación

Se deberá establecer un sistema objetivo de evaluación de desempeño para todos los ejecutivos que se realizará, al menos, una vez al año y tendrá relación con los resultados comprometidos para cada período.

La evaluación correspondiente al gerente general será realizada por el Directorio. En tanto, la de los demás ejecutivos la efectuará el gerente general, informando al Directorio.

## • Seguros

En esta materia, para ejecutivos se seguirán las siguientes disposiciones:

- i. El financiamiento de cualquier tipo de seguro, sea éste de responsabilidad civil o que cubra otros riesgos en beneficio de ejecutivos de las Empresas SEP, con excepción de seguros complementarios de salud, debe ser asumido íntegramente con recursos propios del ejecutivo.
- ii. Si bien se encuentra prohibido que las empresas asuman los costos por la contratación de seguros por responsabilidad de sus ejecutivos, éstas pueden generar el procedimiento de contratación de dichos seguros, en la medida que luego el financiamiento íntegro de la prima sea asumido con recursos propios de los ejecutivos.





- iii. No existe inconveniente que la empresa pueda coordinar acciones tendientes a llevar adelante un proceso de contratación común de seguros de responsabilidad civil para sus ejecutivos, al cual puedan adherirse los ejecutivos que deseen obtener cobertura, quienes deberán asumir el costo de la respectiva prima.
- iv. En caso que el Directorio estime necesario que la empresa contrate un seguro de responsabilidad civil en su favor, y este seguro traiga incorporado de forma indivisible un seguro de responsabilidad para directores y ejecutivos (D&O), deberá optarse por pólizas en que la distribución del costo de la prima entre los distintos asegurados (empresa y directores y/o ejecutivos) sea efectuada expresamente en la póliza por la propia corredora de seguros y no discrecionalmente por la Empresa SEP.

### 3. Trabajadores no ejecutivos

- **Indemnizaciones por término de contrato de trabajo**

No deberán sobrepasar los topes legales establecidos en el artículo 63, inciso segundo y artículo 172, inciso final, del Código del Trabajo.

Estas limitaciones deberán establecerse de manera obligatoria e imperativa en todas las contrataciones individuales y colectivas. Tampoco se podrán establecer, en los contratos individuales o colectivos, pactos de inamovilidad de ninguna especie y bajo ningún título.

- **Sistema de remuneraciones variables**

Las empresas deberán tender a implementar un sistema de remuneraciones variables tanto para ejecutivos como para sus trabajadores, el cual deberá estar siempre orientado a generar resultados en armonía con las declaraciones fundamentales de la empresa, apoyar la creación de valor agregado en las mismas a través de aumentar la productividad, reducir sus costos, mejorar los servicios que se prestan y los procedimientos en general y, finalmente, aumentar las utilidades y la rentabilidad de ésta.

Un sistema de remuneraciones equitativo, requiere contar previamente con un diseño organizacional que, partiendo de un proceso de planificación estratégica, genere un sistema de cargos y de evaluación de cargos lo más objetivo posible y que sea reconocido y validado por las partes. Por tanto, las remuneraciones variables han de estar relacionadas tanto con indicadores de resultados económicos de la empresa como de desempeño individual o por área o gerencia. Para estos efectos, se entenderá por remuneración variable aquel componente de la renta total que esté relacionado directamente con algún resultado medible y que, por lo tanto, varíe en función de los resultados obtenidos.

Para que el sistema de remuneraciones variables premie la consecución de los intereses de la compañía, es necesario que los indicadores definidos correspondan a los factores clave de éxito de la organización e impliquen agregación de valor a la misma.





Tratándose de las Empresas Portuarias Estatales y en caso que se haya establecido un sistema de remuneración variable para los ejecutivos y/o trabajadores, asociado a los instrumentos denominados “Planes de Gestión Anual – PGA”, creados por la ley N° 19.542 y regulados por el DS N° 96, de 2013, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y de Hacienda, sólo se podrá considerar como válido el grado de cumplimiento que para dichos instrumentos determine el respectivo decreto de los ministerios mencionados, no pudiendo la empresa, por consiguiente, considerar el grado de cumplimiento del PGA determinado por la empresa auditora externa contratada para dichos efectos.

- **Indicadores**

En la elección de los indicadores se deberá considerar lo siguiente:

- Los indicadores deben ser cuantitativos y tengan o permitan deducir una expresión objetiva y medible.
- La empresa cuente con sistemas de información que permitan medir con precisión esos indicadores.
- Los valores de los indicadores sean verificables y auditables.
- Dichos indicadores sean consistentes con los objetivos y metas de la empresa, acordadas en su planificación estratégica validada por el SEP.

- Que exista relación entre los cargos, gerencias o áreas a ser retribuidos y el comportamiento de los indicadores, de acuerdo a la responsabilidad y/o injerencia en la remuneración variable.

Es importante destacar que los factores claves elegidos como indicadores de cumplimiento de los objetivos propuestos deben estar libres de elementos ajenos a la gestión de la empresa o a aspectos cuyo cumplimiento lleve a una gestión enfocada al corto plazo, en desmedro del mediano y largo plazo.

- **Elementos clave**

Como consideraciones importantes en un sistema de incentivos cabe destacar las siguientes:

- El éxito de un sistema de remuneración variable surge cuando se logra hacer coincidir los intereses de la empresa con los intereses de los trabajadores.
- Es recomendable que el número de indicadores para cada cargo (objetivos) sea bajo.
- Es recomendable que el sistema de incentivos sea sencillo, para que sea perfectamente comprensible para el personal involucrado.

- **Niveles de uso**

El sistema de incentivos puede ser utilizado en los distintos niveles de agregación de la empresa:





- i. Nivel individual.
- ii. Nivel grupo de trabajo.
- iii. Nivel gerencia.
- iv. Nivel empresa.

Es así como pueden existir indicadores para cada nivel de agregación. De esta forma, cada cargo de la empresa, incluso aquellos que aparentemente no dispongan de indicadores cuantitativos, como es el caso del asesor jurídico, programador computacional, secretaria, contador, etcétera, se les pueda asociar con algún factor de éxito, el que en casos extremos corresponderá a los resultados económicos de la empresa.

### • Costos y límites

El sistema de remuneraciones variables a implantarse debe ser aprobado previa y formalmente por los respectivos Directorios, por el SEP y el Ministerio de Hacienda, con anterioridad a su aplicación y a su comunicación a los trabajadores y a las correspondientes modificaciones de los contratos individuales y/o colectivos de trabajo.

Lo anterior, en todo caso, sujeto y condicionado a que se disponga del correspondiente financiamiento.

### • Cuantía del incentivo

El costo total anual del incentivo no podrá superar en promedio a 1,0 planilla mensual.

### • Oportunidad del pago

Es recomendable que el pago del incentivo se efectúe al año siguiente del mismo período en cuestión, después de aprobados por el Directorio los estados financieros anuales de la empresa.

No obstante, se podrá anticipar hasta un 50% del monto proyectado, luego de comprobar el cumplimiento parcial y proporcional de los indicadores utilizados para la aplicación de incentivos, sin perjuicio de la responsabilidad del Directorio de la empresa de que se trate.

Independiente de lo anterior, el Directorio podrá definir remuneraciones variables mensuales en aquellos casos en que, por la función del cargo, los incentivos deban ser reconocidos y remunerados mensualmente. Como, por ejemplo, comisiones por venta e incentivos por calidad de servicio en áreas operativas, entre otros.

En el caso de las Empresas Portuarias Estatales que hayan establecido un sistema de remuneración variable para sus ejecutivos y/o trabajadores, asociado al grado de cumplimiento de los Planes de Gestión Anual – PGA del Directorio de la empresa-, se podrá adelantar el pago de dicho beneficio en hasta el 50% de su monto, el que se pagará durante el primer semestre del año siguiente al medido por el respectivo PGA, devengándose el beneficio y derecho a percibir la segunda cuota o saldo del beneficio, una vez emitido el respectivo decreto del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y de Hacienda que defina los grados de cumplimiento oficiales de los correspondientes PGA de cada empresa.





- **Remuneraciones variables brutas y transparencia**

El sistema acordado debe establecer sólo remuneraciones variables brutas y, por ende, no asegurar determinados montos o sueldos líquidos de impuestos de cualquier tipo.

Es importante que el sistema que rija en un año específico, sea acordado y dado a conocer a los cargos involucrados, a principios del año en cuestión.

- **Límites**

Los montos máximos de remuneraciones variables que se deban pagar por este concepto deben comunicarse al Ministerio de Hacienda y al SEP al momento de la formulación presupuestaria del período siguiente y serán incorporados al presupuesto vigente de cada empresa en la oportunidad que se conozca el grado de cumplimiento efectivo de las metas y en la medida que existan disponibilidades presupuestarias para su financiamiento.

Para el caso de los ejecutivos, se debe recordar que no se podrá hacer extensivo a éstos el sistema de incentivos resultante de las negociaciones colectivas con los sindicatos de la empresa y que la remuneración de los ejecutivos, incluida la renta variable mensualizada, no podrá exceder el monto establecido como remuneración mensual del presidente del Banco Central de Chile, así como tampoco podrá exceder el primer cuartil del mercado relevante, considerando al efecto tanto el sueldo fijo que se pague al ejecutivo como todo otro estipendio, beneficio o bono que tenga el carácter de fijo o variable, en dinero o avaluable en dinero, salvo la excepción señalada precedentemente.

#### 4. Otros

- **Remuneraciones y gratificaciones en general**

Las remuneraciones del personal de la empresa, incluidos los ejecutivos, no podrán superar a las del primer cuartil, considerando la singularidad de la empresa, ajustándose a niveles de razonabilidad, armonía y equilibrio con el mercado relevante, sin dejar de tener a la vista su calidad de entidades del sector estatal.

Los programas de modificación de remuneraciones que quieran llevar a cabo las compañías en forma independiente de la negociación colectiva, deberán ajustarse a los conceptos señalados anteriormente y ser aprobados previamente por el Consejo SEP y el Ministerio de Hacienda.

Las modificaciones individuales no requerirán de las aprobaciones señaladas, en tanto se ajusten a los criterios indicados, sean aprobados por la mayoría de los miembros del Directorio de la empresa y no requieran de una modificación presupuestaria para implementarse.

En las empresas cuyas utilidades proyectadas hicieren exigible el derecho al pago de gratificación, procurarán aplicar la alternativa que establece el artículo 50 del Código del Trabajo, esto es un tope anual de 4,75 ingresos mínimos mensuales. Este beneficio no debe pagarse por mensualidades, a fin de no alterar la base de cálculo de las indemnizaciones por años de servicios. En caso que el pago se realice en forma parcial durante el año, su carácter eventual y su calidad de anticipo deberán registrarse expresamente en las respectivas liquidaciones. Esta norma es aplicable a todo el personal, incluido el





estamento ejecutivo. En los contratos individuales, debe pactarse la alternativa establecida en el artículo 50 del Código del Trabajo.

- **Programas de reducción o desvinculación de personal**

Los programas de reducción o desvinculación de personal deben ser conocidos previamente por el SEP y contar con la autorización del Ministerio de Hacienda, en lo relativo a materias presupuestarias.

- **Feriado anual**

Conforme lo dispone el Código del Trabajo y las instrucciones del SEP, las normas relativas a otorgamiento y uso de feriado anual son las siguientes:

Los trabajadores tienen derecho a un feriado anual de 15 días hábiles con remuneración íntegra. Sin embargo, tratándose de trabajadores que se desempeñen en la Región de Magallanes, en la Región de Aysén y en la Provincia de Palena, su feriado anual será de 20 días hábiles. Ello, sin perjuicio de que existan trabajadores que puedan tener derecho a más de 15 días hábiles debido al feriado anual progresivo, conforme a las normas legales.

Reconociendo el objeto y espíritu de nuestra legislación laboral, al establecer el derecho irrenunciable al uso íntegro del feriado anual, la empresa deberá propender a que el feriado de todo trabajador sea continuo, pudiendo sólo fraccionarse el exceso de diez días hábiles.

El feriado se concederá cuando el trabajador lo solicite y de preferencia en primavera o verano.

Las empresas deberán propender y velar porque sus trabajadores hagan uso de su feriado anual antes de cumplir el tiempo que les da derecho a un nuevo período de vacaciones. Solo de manera excepcional, y por acuerdo de las partes, se podrán acumular hasta un máximo de dos períodos de vacaciones consecutivos. Las empresas cuyos trabajadores hayan acumulado dos períodos consecutivos de feriado deberán otorgar el primero antes de completar el año que genere derecho a los trabajadores a acumular un tercer período.

El feriado anual no podrá compensarse en dinero, salvo en el caso de desvinculación laboral, lo cual de ocurrir y como consecuencia de la aplicación de las políticas antes indicadas, no debiera dar lugar al pago de más de dos períodos de vacaciones y en el caso de los días correspondientes al feriado progresivo.

- **Contratos a honorarios de personas naturales**

Las actividades o labores que, por su naturaleza, impliquen un vínculo de subordinación y dependencia, deberán contratarse bajo las disposiciones del Código del Trabajo y no bajo la forma de contrato a honorarios.

- **Subcontratación y contrato de servicios transitorios**

La responsabilidad que establece el artículo 183-B del Código del Trabajo, esto es, que el dueño de la obra, empresa o faena es solidariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales





que afecten a los contratistas en favor de los trabajadores de éstos, exige que en las Empresas SEP se adopten oportunamente todos los resguardos en esta materia.

Resulta útil tener presente al efecto, cuando las Empresas SEP sean dueñas de la obra, empresa o faena, o tenga el carácter de principal, las facultades que confiere el artículo 183-C del mismo código al dueño de la obra, empresa o faena y especialmente a ser informado por los contratistas sobre el monto y estado de cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales que a éstos correspondan respecto a sus trabajadores. El mismo derecho tienen los contratistas respecto de sus obligaciones.

Todas aquellas compañías que apliquen régimen de subcontratación de obras o servicios o que ejecuten contratos suscritos con empresas de servicios transitorios, deben respetar y aplicar la legislación sobre la materia.

- **Dotación de personal**

La dotación de la empresa debe atender los objetivos de eficiencia y ajustarse a lo establecido en el decreto que apruebe su presupuesto anualmente.

- **Viajes y viáticos para gerentes y ejecutivos**

Los gerentes y ejecutivos de las Empresas SEP deben regirse en esta materia por las normas indicadas para los directores.

- **Asignación de vehículos**

El uso de vehículos asignados al personal de la empresa deberá estar condicionado por la necesidad real de la función desempeñada y destinado exclusivamente para estos fines.

Los vehículos asignados a los ejecutivos de nivel superior o a una función especial distinta a los requerimientos operativos, así como sus eventuales reemplazos, deberán definirse y aprobarse en forma previa por el Directorio.

En ningún caso, los vehículos reemplazados serán asignados a otras funciones.

En caso de que el Directorio estime necesario otorgar un vehículo de una condición superior o destinar uno de los vehículos requeridos a una función distinta a la requerida, de acuerdo a los criterios señalados precedentemente, la decisión que se adopte se hará mediante un acuerdo fundado del Directorio, debiendo informar al SEP con anterioridad a la implementación de tal decisión.

## 5. Diversidad y derechos humanos

- **Diversidad**

En las Empresas SEP existe plena conciencia de los beneficios que genera la relación positiva entre la participación de distintos géneros, etnias, profesiones, ideologías, credos y culturas, entre otros, en los distintos niveles de la organización y el desarrollo sostenible de la





sociedad y su gobierno corporativo, y que permiten a la organización incorporar nuevas visiones, experiencias, conocimientos, capacidades y opiniones, mejorando las condiciones para responder o anticiparse a los cambios de su entorno.

Por ello, se recomienda que el Directorio mantenga una política que promueva una cultura y participación diversa de personas al interior de la empresa y que detecte y reduzca las barreras culturales de la organización o de otra naturaleza, que puedan estar afectando la diversidad.

Junto a esto, se aconseja que los resultados y efectividad de estas medidas sean evaluadas y difundidas anualmente, además de informar a terceros la constitución de esta diversidad en el Directorio, Gerencias y compañía en general, detallando, por ejemplo, la brecha salarial y el número de personas por género, nacionalidad, rangos de edad y antigüedad.

Para darle una bajada a la diversidad de género dentro de las empresas, se propone una guía para la elaboración de políticas de género (Anexo I).

- **Derechos Humanos**

Considerando que las empresas públicas forman parte del Estado, y enmarcado en los acuerdos que éste ha tomado en el concierto internacional, es fundamental hacer hincapié en que las compañías del sistema deben considerar en su quehacer los Principios Rectores sobre Derechos Humanos y Empresas<sup>23</sup> que la Organización de

Naciones Unidas (ONU) ha impulsado, permitiendo contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño, circunstancias y área de influencia, que:

- Sean un compromiso y asuman responsabilidades en respetar los Derechos Humanos, impulsando la igualdad de condiciones.
- Sea un proceso de debida diligencia en materia de Derechos Humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan sus riesgos e impactos en esta materia.
- Existan procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los Derechos Humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.

### III. Relaciones laborales

Estas se entienden como un proceso integral y complejo que se desarrolla entre empleadores y trabajadores, en un marco de relaciones institucionalizadas.

Los actores se reconocen mutuamente y son capaces de definir temas de interés común y actuar en la resolución de eventuales conflictos de manera autónoma.

Estas relaciones se dan entre la empresa, a través de sus estructuras propias, destinadas al tratamiento de los recursos humanos y a la gestión en general y los sindicatos existentes en dichas empresas, como una instancia colectiva de representación de la parte laboral (Espinoza, Malva; 1997).

23 [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf)





### a. Bienestar Laboral

Los trabajadores de la empresa son una pieza fundamental para el éxito de los negocios y, es por ello que, se hace necesario mantener prácticas laborales justas en ambientes de trabajo seguro y saludable, promoviendo la diversidad, el desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores, junto con buscar y promover el bienestar de los trabajadores subcontratados.

### b. Fortalecimiento del diálogo social

Se entiende por diálogo social, en sentido estricto, aquellas relaciones de comunicación, consulta y negociación entre gobiernos, empleadores y sindicatos sobre cuestiones de interés común.

Este concepto incluye todo tipo de negociación en temas de interés común relacionados con aspectos técnicos y sociales y plantea la permanente necesidad de fortalecer el diálogo real entre los actores a través de un proyecto compartido, lo que supone, por parte de la administración, dar conducción adecuada a los conflictos y su resolución, para lo cual se trabaja en la institucionalización del diálogo social.

### c. Respeto irrestricto a la normativa interna

Una adecuada relación laboral exige el respeto a los procesos de negociación colectiva con el objeto de que los trabajadores de la empresa negocien colectivamente, mejorando los procesos relacionados al interior de ésta y enriqueciendo los contenidos de la negociación.

También, el respeto al derecho de sindicalización de todos y cada uno de los trabajadores, conforme la normas establecidas en el Código del Trabajo que establecen la cobertura de la negociación y las materias sujetas a ella y disponen un piso mínimo de negociación, reconocen la huelga efectiva como un derecho de ejercicio colectivo y prohíben el reemplazo de trabajadores en huelga.

Las empresas deberán tener especial consideración a lo dispuesto en el artículo 304 del Código del Trabajo, que señala que “tampoco podrá existir negociación colectiva en las empresas o instituciones públicas o privadas cuyos presupuestos, en cualquiera de los dos últimos años calendario, hayan sido financiadas en más de un 50% por el Estado, directamente, o a través de derechos o impuestos”.

### d. Alineamiento a los estándares internacionales

Como parte de los desafíos de mejores relaciones laborales, es importante ir adecuándose a todo tipo de estándar internacional que signifique el desarrollo de esta área al interior de las empresas SEP.

Entre otras, el Pacto Global de las Naciones Unidas, directrices de la OCDE y Convenios de la Organización Internacional del Trabajo.

## IV. Gestionar las relaciones laborales

### a. Publicitar la Política de Relaciones Laborales

La difusión y comunicación de la política es fundamental para su concreción. Corresponde a la empresa, a través de diversos medios,





ponerla a disposición de todas la jefaturas y colaboradores con el objeto de que sea conocida y cumplida por todas y todos.

Se sugiere adoptar los siguientes mecanismos formales de comunicación:

- Página web y redes sociales.
- Folletos corporativos.
- Capacitaciones internas.
- Reuniones específicas para su difusión.

## b. Diagnóstico de las relaciones laborales al interior de las empresas

Se requiere tener un diagnóstico pormenorizado del estado del arte de las relaciones laborales al interior de las empresas, el cual debe ser trimestralmente actualizado.

Este análisis debe contener:

- Número total de colaboradores.
- Número de trabajadores sindicalizados y tasa de sindicalización.
- Fecha de los próximos procesos de negociación colectiva.
- Dirigentes con fuero sindical.
- Áreas o personas encargadas de ser interlocutor con las organizaciones de trabajadores.

## c. Tomar control de las relaciones laborales

Se plantea la necesidad de gestionar adecuadamente las relaciones laborales al interior de la organización.

La empresa, a partir de su realidad, debe definir los temas relevantes y propios, respetando la cultura organizacional, incorporando a los sindicatos -en lo que se estime pertinente- en la comunicación de la misión, visión y valores de la empresa.

La administración de la compañía debe cumplir los compromisos, estableciendo plazos, responsables de cada proceso y efectuar reuniones de seguimiento de avances.

Para ello, se requiere establecer agendas de trabajo con las organizaciones sindicales que canalicen adecuadamente los intereses recíprocos, estableciendo instancias de diálogo efectivo.

Los espacios de diálogo pueden concretarse tanto en instancias formales como informales:

- Instancias formales
  - Negociaciones colectivas regladas y no regladas, poniendo énfasis en las nuevas exigencias a propósito de la reforma laboral (servicios mínimos y derecho de información de los sindicatos, entre las más relevantes).
  - Comités paritarios.
  - Mesas de trabajo acordadas con los sindicatos.





- ii. Instancias informales
  - Conflictos emergentes.
  - Relaciones permanentes entre jefaturas y colaboradores.
  - Espacios de trabajo para la conciliación de la vida laboral y familiar.

#### d. **Monitoreo de potenciales conflictos laborales**

Con el objetivo de disminuir al máximo y conducir adecuadamente los conflictos laborales, inspirados en el respeto mutuo, confianza y diálogo al interior de las empresas, se hace necesario establecer sistemas de monitoreo oportuno de potenciales conflictos que eviten consecuencias no deseadas por las partes y que puedan afectar el normal funcionamiento de las empresas.

Es fundamental establecer un sistema de gestión preventivo en esta materia para cumplir con los valores, misión y visión de la empresa, respetando la particularidad de la organización.

La administración de la compañía deberá revisar periódicamente las minutas con compromisos anteriores, sosteniendo reuniones de evaluación y mejora continua para sus mecanismos de comunicación, cumplimiento de acuerdos y gestión de instrumentos colectivos.

Para ello es necesario:

- Construir un informe semestral que registre los potenciales conflictos, la proyección de éstos y las medidas que se están tomando al respecto.

- Establecer al interior de cada empresa una persona responsable del seguimiento de la potencial conflictividad.

#### e. **Instancias de resolución de conflictos**

Es de total responsabilidad en una organización que cuenta con una política de relaciones laborales establecer instancias de resolución de conflictos que puedan enfrentar de manera adecuada y profesional el evento de verse enfrentados a cualquier tipo de conflicto laboral.

## V. Herramientas sugeridas

- a. Establecer formalmente un colaborador responsable de las relaciones laborales y con competencias en el área de Gestión de Personas.
- b. Formalización de la política y su difusión. (Ver Anexo II)
- c. Registro por escrito (minuta) de cada una de las reuniones con sindicatos.
- d. Construir y entregar mensualmente informes de conflictividad. (Ver Anexo III)
- e. Monitorear el estado del arte de las relaciones laborales.
- f. Construcción de agendas de trabajo con las organizaciones sindicales alineadas con los focos de la organización.
- g. Establecer instancias formales de resolución de conflictos.
- h. Trabajar en el levantamiento de manuales de crisis ante la eventualidad de conflictos repentinos (por ejemplo, accidentes de trabajo con consecuencias de conflictividad).





## ANEXO I

### Guía para elaborar una Política de Género

Una política de género busca establecer los cimientos para identificar y eliminar barreras arbitrarias existentes dentro de una compañía, declarando mediante esta, un sólido compromiso con los objetivos que la empresa busca en materia de equidad y no discriminación, respaldando de esta forma y mediante esta declaración, la igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas.

Debe responder a la realidad de cada organización, considerando sus características, misión y su cultura organizacional.

Esta guía brinda orientaciones técnicas acerca de cómo elaborar una política de género, señalando los puntos que deberían abordarse. Debe contener dimensiones como:

- **Marco General**

Introducción, marco institucional y marco legal.

- **Principios Rectores**

Se caracterizan por ser enunciados básicos que orientan y fundamentan la interpretación de la Política de Igualdad de Género.

Ejemplos:

- Principio de Igualdad.
- Principio de No discriminación.
- Fomento de la Corresponsabilidad.
- Derecho a una vida libre de violencia.

- **Objetivo general y objetivos específicos**

Ellos deben abordar todas aquellas áreas que se establecieron como relevantes y que son posibles de abordar en esta política.

Ejemplos:

- Objetivo General: Impulsar el desarrollo de una institucionalidad y el cumplimiento de un cuerpo normativo, convenido por todas las instancias de la organización, para resguardar la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas.
- Objetivo específico: Incorporar análisis de género en todos los procesos de gestión de personas, para disminuir las brechas y propiciar un entorno laboral equitativo.

- **Ejes o dimensiones contempladas**

Se debe mencionar, además, los procesos internos que participarán desde una perspectiva de igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres.





A continuación, se señalan los principales:

- Reclutamiento y selección del personal que garantice igualdad de oportunidades y no discriminación a las funciones de los distintos niveles de la organización.
- Participación en cargos de jefatura y toma de decisión (alta dirección, dirección y jefaturas intermedias).
- Acceso igualitario a la capacitación.
- Prácticas equitativas en materia de remuneración y compensación.
- Medidas para prevenir y/o detectar el acoso laboral y sexual en el trabajo y situaciones de violencia intrafamiliar.
- Medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.
- Registro confidencial y tratamiento de reclamos relativo a situaciones no equitativas o discriminatorias.
- Indicadores de Género en la gestión organización
- Salud Integral, lo que Implica considerar que las diferencias entre hombres y mujeres en materia de salud trascienden los factores biomédicos que los distinguen.

## • Plan de comunicación de la política de género

Junto a la elaboración y declaración de la política de género, es importante que se planifique una estrategia de comunicación para que todo el personal, en todos sus niveles y estamentos, lo conozca y se apropie de las normas a seguir.

La estrategia de difusión debe considerar los siguientes propósitos:

- Hacerse cargo de la difusión de la política de género al interior de la organización y las medidas adoptadas en el marco de la implementación.
- Transformación del ambiente de trabajo, mediante la transversalización del enfoque de género en la comunicación. Esto implica brindar información relativa a temas de género, utilizando en sus contenidos mensajes e imágenes inclusivas.

El plan de comunicación es un pilar fundamental para la transformación de la cultura organizacional, favoreciendo la equidad de género, participación y protección de los derechos de todos y todas.

## • Monitoreo y Seguimiento

Es importante que las empresas cuenten con mecanismos especializados a cargo de la coordinación, monitoreo y evaluación de los contenidos declarados en la política de género y en función de la realidad de cada compañía. Estas instancias o mecanismos reciben diferentes denominaciones: unidades de género, comités





de género, equipo de inclusión, entre otras. Estas estructuras u órganos resultan fundamentales para la eficaz implementación de la política, al estar integrados por un equipo de trabajo con personal sensibilizado y capacitado, que realiza funciones para asegurar que las consideraciones de género estén en los objetivos estratégicos, planificación y presupuesto de la organización, y en las responsabilidades operativas, actuando finalmente como catalizador de las temáticas de género.

- **Marco Conceptual o Glosario**

Para la adecuada comprensión de todas las personas de la organización, es fundamental definir los conceptos involucrados en este documento (qué se entiende por género, roles de género y equidad, entre otros).

## ANEXO II Política de relaciones laborales

Tomando en consideración:

- El contexto y regulación internacional.
- Las principales normativas en materia de responsabilidad social empresarial.
- Las mejores prácticas a nivel de organizaciones empresariales nacionales.
- La legislación nacional, fundamentalmente la normativa del sistema de relaciones laborales (Reforma Laboral).
- El Código de buenas prácticas sobre no discriminación en la administración del Estado (SERNAM, Gobierno de Chile, 2008) para la administración pública.
- El instructivo presidencial sobre buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el Estado (Gobierno de Chile;2015).
- Código SEP y sus anexos, fundamentalmente la Política de Responsabilidad Social y Valor Compartido.
- Guía de Gestión de personas SEP.





Se propone el diseño de una política de relaciones laborales, tomando las mejores prácticas del mercado y que incorpore la visión, misión y valores corporativos de la organización en base a un análisis documental y entrevistas en profundidad a los principales líderes de las diversas empresas.

### Política propuesta

1. La organización promueve un sistema de relaciones laborales en el que el conjunto de los trabajadores, debidamente representados, y los representantes de la administración trabajen por el bienestar laboral de todos los integrantes de la empresa.
2. La organización suscribe todos y cada uno de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) vigentes en Chile, en especial reafirma su compromiso con la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo de negociación colectiva.
3. La organización entiende que la libertad de asociación supone el respeto de todos los trabajadores a crear libre y voluntariamente grupos u organizaciones para defender sus intereses e incorporarse a los mismos.
4. La organización sostiene que los trabajadores tienen derecho a crear y dirigir sus propias organizaciones e incorporarse a las mismas sin interferencia alguna. Nadie puede ser discriminado por su decisión de asociarse, ni de ser su representante.
5. La organización reconoce que el derecho de los trabajadores a negociar libremente constituye un elemento esencial de la libertad de asociación. La negociación colectiva es un proceso voluntario a través del cual la empresa y sus trabajadores debaten y negocian sus relaciones, en particular los términos de empleo y las condiciones de trabajo.
6. La organización reconoce todo tipo de organización sindical que represente legítimamente los intereses de los trabajadores colectivamente organizados.
7. La organización reconoce como contraparte en todo tipo de negociaciones y conversaciones a las organizaciones legalmente constituidas, con las cuales establecerá espacios de diálogo formal, estableciendo compromisos, su cumplimiento y debido seguimiento.
8. La organización promueve la capacitación y formación de sus ejecutivos en temáticas de relaciones laborales que permitan construir de mejor manera relaciones armónicas y equilibradas, enfrentar conflictos y su resolución.
9. La organización reconoce a todos y cada uno de los dirigentes sindicales legalmente constituidos como líderes objeto de reconocimiento, capacitación y desarrollo en su respectivo rol.
10. La organización se compromete a tener prácticas laborales justas y a mantener un ambiente laboral seguro y estable, para lo cual la participación de los trabajadores y las organizaciones sindicales es de la máxima relevancia.





## ANEXO III

### Modelo de informe de conflictos laborales

Período desde el xx al xx de xxxxxxxx de 20XX											
N°	Nombre conflicto o Situación	Código Contrato	Empresa	N° Trabajadores involucrados del contrato	Fecha inicio conflicto	Fecha término conflicto	Descripción	Acción	Nivel riesgo anterior	Nivel riesgo actual	Comentarios
1											
2											
3											





Transparencia





## I. Introducción

La evolución de los mercados y de la sociedad civil, unidos al avance de la tecnología que ha facilitado los canales de acceso a la información, han incentivado a la sociedad a exigir cada día mayores grados de transparencia de las empresas en las que tienen interés, requiriendo de ellas información de toda índole: financiera, de sus condiciones laborales, de su política de responsabilidad social y de su gobierno corporativo, entre otros.

Lo anterior cobra aún mayor relevancia tratándose de compañías que se encuentran constantemente bajo el escrutinio público, como es el caso de las empresas del sector estatal.

La divulgación de información de las organizaciones, a través de sus sitios electrónicos, en la medida que sea relevante, precisa, suficiente, fiable, de fácil acceso y oportuna, se traduce en una mejora en la percepción que los incumbentes tienen de ella, como mayor credibilidad y confianza.

Adicionalmente, ponerla a alcance es un poderoso instrumento para influir en el comportamiento de las empresas y proteger a sus inversionistas, máxime cuando se trata de una organización en la cual el Estado ha invertido recursos pertenecientes a todos sus habitantes.

Es en esa dirección y, en concordancia con los lineamientos entregados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), se dictó la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública, en adelante Ley de Acceso a la Información, que dispone, en su artículo décimo, que las empresas públicas creadas por ley, las empresas del Estado y las sociedades en que éste tenga participación accionaria superior al 50%

o mayoría en el Directorio, deben mantener a disposición permanente del público, a través de sus sitios electrónicos, la información que en dicho artículo se señala. Agrega la norma, además, que dichas empresas deben entregar a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la misma información a que están obligadas las sociedades anónimas abiertas de conformidad con la Ley N° 18.046.

En consideración a lo señalado y lo esencial que resulta la transparencia y la divulgación de información para las organizaciones, es fundamental que tanto sus directorios como su plana ejecutiva no sólo estén en conocimiento de la normativa y las mejores prácticas sobre la materia, sino que, además, ejerzan un rol activo en su promoción, en la verificación de su cumplimiento e implementación.

Las Empresas SEP debieran propender a ser ejemplos en materia de transparencia y acceso a la información, aplicando los más altos estándares de calidad, periodicidad y difusión de la información relativa a la compañía.

Asimismo, debieran facilitar el acceso igualitario y no discriminatorio a la información, en especial cuando se trata de accionistas privados o minoritarios, ya que dicho acceso se considera esencial para la capacidad de los accionistas de ejercer sus derechos de forma documentada.





## II. Consideraciones clave

Los aspectos más importantes a tener en cuenta en el ejercicio de la transparencia son:

### 1. Integridad

No sólo se debiese publicar y/o remitir a la entidad fiscalizadora, en su caso, toda la información exigida por la normativa, sino que, además, dicha comunicación debiera comprender todos los aspectos necesarios para su cabal entendimiento y conocimiento.

### 2. Arquitectura

La estructura bajo la cual se entregue la información debiera ser tal que permita una fluida lectura y comprensión del texto.

### 3. Oportunidad

Sin perjuicio de los plazos de actualización de información o de entrega establecidos en la normativa, resulta conveniente que las empresas publiquen la información en la oportunidad en que ella revista utilidad y/o, en la medida de lo posible, cada vez que se produzca algún hecho que modifique la información publicada o cada vez que se genere nueva información relevante.

### 4. Accesibilidad

La ubicación de la información de transparencia activa en el sitio electrónico de la empresa debe ser fácilmente identificable con un

banner o link específico al efecto y, además, cada una de las materias a publicar debiese encontrarse bajo un nombre o título que diga relación con la información que en él se contiene. Esto último también se aplica a cualquier otra información que se publique por esa vía.

### 5. Elementos básicos

Las Empresas SEP debieran establecer procedimientos, instancias y responsables para el manejo de los flujos de información internos hacia las autoridades, el público, la comunidad, los accionistas y el mercado, que, además de cumplir con los estándares exigidos por la legislación vigente, los complementen y mejoren.

Asimismo, las compañías debieran propender a publicar en su sitio web toda información cuyo conocimiento pueda ser de importancia para la ciudadanía, en tanto su comunicación y conocimiento no ponga a la organización en una condición de desventaja competitiva y/o no afecte el éxito de sus operaciones.

También las empresas debieran mantener vías de comunicación expeditas con terceros, incluyendo canales de denuncias anónimas, preferentemente a través de un formulario dispuesto al efecto en su sitio web institucional, y establecer procedimientos, protocolos y plazos de respuesta a las consultas, reclamos o sugerencias que se realicen a través del mismo y de investigación y seguimiento de denuncias.





### III. Obligaciones en materia de transparencia activa impuestas por la Ley N° 20.285

La legislación vigente señala<sup>24</sup> que las empresas públicas creadas por ley y las empresas del Estado y las sociedades en que éste tenga participación accionaria superior al 50% o mayoría en el Directorio, deben mantener a disposición permanente del público, a través de sus sitios electrónicos, de un modo que permita su fácil identificación y un acceso expedito, determinada información que, en general, dicen relación con comunicación de su marco normativo, financiero, de administración y de personal.

Por su parte, el Consejo para la Transparencia, en el ejercicio de la facultad que le confiere la Ley de Transparencia<sup>25</sup>, dictó la Instrucción General N°5 sobre Transparencia Activa para empresas públicas, empresas del Estado y sociedades estatales, en la cual fija criterios para el cumplimiento de los deberes de transparencia fijados en la mencionada ley.

Si bien la Contraloría General de la República<sup>26</sup> ha señalado que sólo las empresas públicas creadas por ley se encuentran sometidas a las potestades fiscalizadoras, sancionatorias y normativas que la Ley de Transparencia confiere al Consejo para la Transparencia, radicándose en dicho órgano contralor la fiscalización del cumplimiento de la Transparencia Activa en las denominadas sociedades estatales, es

24 Artículo décimo de la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública.

25 Artículo 33 letra d) del artículo Primero de la Ley N°20.285.

26 Dictámenes N°44.462 y N°63.868, ambos de 2010.

conveniente que también estas últimas den cumplimiento, en la medida de lo posible y en condición de buenas prácticas, a los lineamientos contenidos en la Instrucción General N°5 – I.G. N°5.

En este contexto, la obligación de transparencia activa de las empresas se circunscribe a las siguientes materias:

#### 1. Marco normativo

En este subtítulo, las empresas deberán publicar las leyes, reglamentos y/o estatutos constitutivos, sus modificaciones y aquellos que les confieren responsabilidades, funciones, etcétera.

Deberán difundirse, indicando su tipo, número y fecha de publicación, comenzando por las normas de constitución de la compañía y sus modificaciones, incluyendo un enlace al respectivo documento, copia de la inscripción en el registro de comercio y de su publicación en el Diario Oficial, para luego identificar las normas relativas a sus responsabilidades y funciones, en orden jerárquico.

#### 2. Estructura orgánica, funciones y competencias de cada una de sus unidades

En este subtítulo, deberá desplegarse un organigrama que identifique todas las unidades que forman parte de la estructura de la empresa, describirse las funciones o competencias asignadas a cada una de ellas y dónde se encuentran establecidas (ley, estatutos, normativa





interna, etcétera), siendo deseable que la descripción de funciones se despliegue desde el organigrama y se identifique, además, el nombre y cargo de la persona que ejerce la jefatura de cada unidad.

### 3. Estados financieros y memorias anuales

Se deben publicar los estados financieros anuales completos (balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, etcétera) y las memorias anuales, indicando el año al que corresponden.

Se insta, como una buena práctica, que las empresas publiquen los estados financieros trimestrales (FECU), así como sus versiones anteriores de memorias históricas.

### 4. Filiales o coligadas y todas las entidades en que tenga participación, representación o intervención

Se debe publicar el nombre comercial o razón social y RUT de la sociedad filial, coligada o de la entidad en la que participa, tipo de vínculo (filial, coligada, participación, representación o intervención), su fecha de inicio y término, su descripción y enlace al texto de la norma o convenio que lo originó.

Se entiende por “entidades” a toda organización, independiente de la forma jurídica que posea.

Se considera como buena práctica incluir un enlace al sitio electrónico de la sociedad o entidad respecto de la cual se informa el vínculo.

En caso de no tener filiales, coligadas o entidades en las que participe, se debe dejar constancia de dicha situación.

### 5. Composición del Directorio e individualización de los responsables de la gestión y administración de la empresa

Para estos efectos, se entiende por “gestión de la empresa” las actividades que constituyen el giro propio de ésta y por “administración de la empresa”, las actividades que le sirven de apoyo o soporte (por ejemplo, materias administrativas o jurídicas).

En relación a este subtítulo, se considera como una buena práctica el indicar, respecto de cada una de las personas que se individualice, la duración de su cargo (fecha de inicio y término, salvo que el cargo sea indefinido, en cuyo caso se deberá señalar expresamente) y una breve descripción de su formación académica, experiencia laboral. En el caso de los directores, también los roles que desempeñan en otras entidades (empresas, ONG, asociaciones gremiales, etcétera).

Una adecuada información sobre los directores y gerentes permite evaluar su calificación y experiencia, así como detectar cualquier posible conflicto de interés al que pudiese verse enfrentado.

### 6. Información consolidada del personal y la remuneración total percibida por el personal de la empresa, de forma global y consolidada

Se debe indicar el número total de trabajadores y el número específico que se desempeña en cada unidad informada en el organigrama.





En cuanto a la remuneración, indicar la remuneración total bruta percibida en el año precedente por todos los trabajadores en su conjunto.

Se considera como buena práctica el informar las remuneraciones históricas y la acumulada por año calendario en curso, con actualización mensual.

#### 7. Remuneraciones percibidas en el año por cada director, presidente ejecutivo o vicepresidente ejecutivo y gerentes responsables de la dirección y administración superior de la empresa

Toda remuneración percibida en el año por cada director, presidente ejecutivo o vicepresidente ejecutivo y gerentes responsables de la dirección y administración superior de la empresa, incluso aquellas que provengan de funciones o empleos distintos del ejercicio de su cargo que le hayan sido conferidas por la organización, o por concepto de gastos de representación, viáticos, regalías y, en general, todo otro pago o remuneración<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> En lo relativo a la obligación de publicidad en comento, es importante tener presente que el Tribunal Constitucional en su fallo de 21 de junio de 2011, sobre requerimiento de inaplicabilidad por inconstitucionalidad de la letra h) del artículo DÉCIMO de la Ley N°20.285, interpuesto por 2 altos ejecutivos de TVN, señaló, entre otras cosas, que la disposición en cuestión es constitucional y que no puede estimarse que su aplicación contravenga el artículo 19 N°4 de la Constitución (derecho a la vida privada). En este contexto, señaló que dicha disposición responde al principio de transparencia de la función pública del artículo 8° de la Carta Fundamental y que está establecida en procura de resguardar la probidad y el correcto funcionamiento de una empresa que tiene una importante misión social y que, por ende, la publicidad se exige en razón del alto cargo que desempeñan en la empresa y la naturaleza de la empresa que dirigen y no en tanto sujetos particulares y que tampoco se atiende a la naturaleza del contrato para exigir la publicidad de las remuneraciones, sino al carácter público de la empresa.

Para estos efectos, se entenderá por “gerentes responsables de la dirección y administración superior de la empresa” a aquellos ejecutivos que tengan la capacidad de determinar los objetivos, planificar, dirigir o controlar la conducción superior de los negocios o la política estratégica de la entidad, ya sea por sí solos o junto con otros.

La descripción que se haga de las funciones y competencias de cada una de las unidades de la empresa puede servir de base para identificar a aquellos que, dentro de la organización, tienen la capacidad y competencias en la toma de decisiones.

A este respecto, y conforme a lo señalado por el Consejo para la Transparencia<sup>28</sup>, además de lo ya indicado, otro aspecto a considerar para determinar si un ejecutivo puede ser considerado dentro de la categoría descrita es su dependencia directa del gerente general o su equivalente.

En la planilla correspondiente a la información de las remuneraciones, se deberá consignar el cargo de la persona, su nombre, su renta bruta fija, renta bruta variable, total renta bruta y renta líquida acumulada por año calendario y con actualización mensual.

Para la determinación de la renta bruta total, se deben incluir todas las contraprestaciones en dinero que tenga derecho a percibir en razón de su cargo. A su vez, para determinar el monto líquido, sólo

<sup>28</sup> Decisión de Reclamo N°12-09.





se considerarán los descuentos legales de carácter obligatorio por concepto de impuestos, cotizaciones previsionales y de salud.

A fin de lograr una mayor claridad en la entrega de información, se recomienda a las empresas que publiquen en una columna separada y con su respectiva nota explicativa, todos aquellos ingresos que provengan de funciones o empleos distintos del ejercicio de su cargo que le hayan sido conferidos por la compañía o aquellas sumas recibidas por concepto de gastos de representación, viáticos, regalías y, en general, todo otro estipendio que perciban en razón de su cargo.

Se deberá incluir, además, una columna de “observaciones” en la que se indicarán, respecto de cada persona, si está contratada por jornada parcial, si se produjo una desvinculación o es una contratación realizada en el transcurso del año, y cualquier otra circunstancia relevante que ayude a entender el monto publicado.

Se considera como buena práctica el que, adicionalmente, las empresas publiquen las remuneraciones históricas y las mensuales del año calendario en curso, con actualización mensual.

#### 8. **Otras consideraciones importantes en materia de transparencia activa**

Dicen relación con los siguientes ítems:

- **Actualización de la información**

Deberá actualizarse de manera mensual, dentro de los diez primeros días corridos de cada mes, en lo que sea pertinente.

- **Información histórica**

Se considera una buena práctica incorporar la información histórica recopilada desde la entrada en vigencia de la Ley de Acceso a la Información.

- **Restricciones de uso**

Las empresas no podrán establecer condiciones de uso o restricciones al empleo de la información publicada en virtud de la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública.

## IV. Declaraciones de intereses y de patrimonio<sup>29</sup>

Los directores y los gerentes de las empresas del sector estatal, al momento de su designación y cada vez que ocurra una modificación relevante, o al cesar sus funciones, deben efectuar ante la Contraloría General de la República, de manera completa y oportuna, su declaración de interés y de patrimonio, conforme a la normativa legal, reglamentaria e instructivos presidenciales o de gobierno.

Dicha declaración, que tiene carácter público, debe indicar todas aquellas actividades profesionales o económicas en las que participan, así como todos sus bienes y su pasivo en el caso de que éste supere las

<sup>29</sup> Ley 20.880, sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los conflictos de interés.





100 Unidades Tributarias Mensuales. Asimismo, comprenderá los bienes del cónyuge de las personas obligadas a presentarla, cuando estén casados bajo el régimen de sociedad conyugal, o del conviviente civil, regulado por la Ley N° 20.830 o de Acuerdo de Unión Civil.

## V. Obligaciones en materia de envío de información a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)

En esta materia, es relevante determinar el origen de la obligación de la empresa de remitir información a la CMF.

Se debe distinguir si dicha obligación nace de la naturaleza jurídica de la empresa en cuestión, de la naturaleza de las operaciones que realiza, de una imposición establecida en su ley orgánica o si dicha obligación tiene su origen en virtud de lo dispuesto en el artículo décimo de la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública.

Distinguimos así, para estos efectos, dos grupos de empresas:

### 1. Sociedades anónimas abiertas y empresas emisoras de valores de oferta pública.

Estas empresas<sup>30</sup> deben remitir a la CMF la información establecida en la Ley N° 18.045, de Mercado de Valores, de la forma, por la vía y

<sup>30</sup> Individualizadas en el artículo 1° de la Ley N° 18.045, de Mercado de Valores.

en la oportunidad establecida por la CMF en su Norma de Carácter General N°30 de 1989<sup>31</sup>.

### 2. Empresas del Estado y sociedades en que éste tenga participación accionaria superior al 50% o mayoría en el Directorio<sup>32</sup> y aquellas entidades públicas que, por disposición legal, deban quedar sometidas a la fiscalización, control o vigilancia de la CMF.

Estas empresas, conforme lo dispone la sección 2.2. de la Norma de Carácter General - NCG N° 364<sup>33</sup> de 2014,- deben remitir a la CMF la información de las Secciones I y II de la Norma de Carácter General N° 30 de 1989, que en dicha NCG N° 364 se señalan, según las instrucciones y plazos descritos en la mencionada NCG N° 30.

## VI. Otras recomendaciones en materia de transparencia y divulgación de información para empresas estatales

La OCDE ha señalado que un régimen en el cual se promueva la divulgación de información por parte de las empresas resulta

<sup>31</sup> Norma de Carácter General N°30 de 1989 de la SVS, que establece normas de inscripción de emisores y valores de oferta pública en el registro de valores, su difusión, colocación y obligaciones de información consiguientes.

<sup>32</sup> En este grupo se encuentran aquellas empresas del sector estatal cuya obligación de remitir información a la SVS tiene su origen, exclusivamente, en virtud de lo dispuesto en el artículo décimo de la Ley N°20.285, sobre Acceso a la Información Pública.

<sup>33</sup> Norma de Carácter General N°364 de 2014 de la SVS, que establece requisitos de inscripción en el registro especial de entidades informantes del inciso primero del artículo 7° de la Ley N°18.045 y obligaciones de información a esas entidades.





fundamental para su adecuado monitoreo y para la capacidad de los accionistas de ejercer sus derechos de forma documentada.

Dar a conocerla, también contribuye a que el público general, cada día más empoderado y ávido de información, pueda comprender mejor la estructura y las actividades de la compañía, sus políticas y resultados, su relación con las normas medioambientales y éticas, así como la forma en la que se vincula con las comunidades en las que desarrolla su actividad.

Para una adecuada entrega es relevante determinar no sólo el tipo de información que se divulga, sino que también establecer pautas por las cuales debieran regirse los procedimientos para obtenerla y la determinación de quienes debieran ser los encargados de su recolección y validación.

Es responsabilidad del Directorio la aprobación de los procedimientos de recolección y custodia de información, así como la determinación de quiénes serán los encargados de validar y garantizar la calidad de ella que la empresa revela, tanto al interior de la compañía como a terceros.

Vinculado a lo anterior, la OCDE dispone que las empresas estatales (EEEE) debieran aplicar, en materia contable y de auditoría, los mismos estándares aplicables a las organizaciones que transan valores de oferta pública. Más aún, las grandes empresas estatales debieran revelar su información, tanto financiera como de cualquier otra índole, de acuerdo a los más altos estándares internacionales sobre la materia.

Lo anterior, incluyendo el que los miembros de los Directorios de las EEEE firmen los reportes financieros y que el gerente general o su símil certifique que dichos reportes, en todo su contenido, representan

apropiada y fielmente las operaciones y la situación financiera de la empresa.

En Chile, la norma<sup>34</sup> es aún más exigente, puesto que requiere que los directores y el gerente general firmen una declaración jurada de responsabilidad respecto de la veracidad de toda la información incorporada en los informes financieros trimestrales y anuales.

Dentro de la Información que la OCDE recomienda que se publique por las EEEE, destacan:

### 1. Resultados financieros y de explotación de la empresa

Las recomendaciones internacionales en esta materia coinciden con las exigencias impuestas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)<sup>35</sup> a las empresas estatales, en virtud de lo establecido en la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública, las que instruyen a las empresas a informar su balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivos y notas explicativas a los estados financieros, tal como se señaló en el Anexo II precedente.

34 N.C.G. N°30 Sección II ítem 2.1 letra g)

35 N.C.G. N°30 de 1989 y N.C.G. N°364 de 2014





Adicionalmente, también se sugiere publicar los resultados financieros generales, los que se estima son de interés relevante para la ciudadanía, a saber:

Concepto	Acumulado Trim. Año Actual	Acumulado Trim. Año Anterior	Var (%)
Ingresos Totales			
Costos Totales			
Ganancia (pérdida)			
EBIDTA			

## 2. Declaración de los objetivos y valores de la compañía

Sin perjuicio de dar a conocer sus objetivos (misión), se insta a que las empresas revelen además sus políticas en materia de ética empresarial, medio ambiente y otros compromisos políticos públicos.

En este punto, es importante informar cómo da cumplimiento a sus objetivos, publicando los hitos y aspectos claves de su desempeño y, en el caso de que cumpla también funciones de políticas públicas, que se difunda cómo estos objetivos son alcanzados.

## 3. Estructura de propiedad y derecho a voto

A este respecto, se debe incorporar información sobre la estructura de propiedad y sobre los derechos de los propietarios mayoritarios y

sobre otros que, de forma directa o indirecta, ejerzan o puedan ejercer un control sobre la empresa, a través de derechos de voto especiales, pactos de accionistas, etcétera, así como la situación de dichos derechos frente a los demás accionistas.

Se recomienda que se incluya también información sobre la estructura de un determinado grupo de compañías y sobre las relaciones dentro del grupo.

Esta materia cobra mayor importancia tratándose de empresas en las cuales el Estado no es el único accionista, pero sí el mayoritario o ejerce algún tipo de control.

También es importante que las EEEE revelen la entidad o entidades en las cuales se encuentra radicado, respecto de ellas, el ejercicio





del rol de propietario y se esclarezcan las distintas funciones y las responsabilidades que cada una de ellas desempeña.

#### 4. Factores de riesgo y medidas para administrarlos.

Se recomienda revelar los principales riesgos, propios de la actividad, a los que se encuentre expuesta la empresa y las principales medidas utilizadas para mitigarlos.

La revelación debiera abarcar la información necesaria para que los interesados puedan formarse una idea realista de los riesgos de la compañía.

#### 5. Asistencia financiera, aportes, transferencias o subsidios recibidos del Estado y transferencias de la empresa al Estado y/o a otras entidades

Las empresas estatales debieran dar a conocer el monto y objetivo de los aportes y transferencias que reciban del Estado o sus organismos, que no correspondan a la retribución por servicios prestados, así como, en el caso de subsidios, garantías u otro tipo de asistencia financiera, junto con señalar su duración.

Por otra parte, informar respecto a las transferencias y el traspaso de utilidades líquidas de la empresa al Estado, sus organismos y/o a otras entidades<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> ZOFRI y POLLA conforme a la normativa que las rige, además de repartir dividendos a sus accionistas, deben entregar aportes a otras entidades.

#### 6. Exenciones de la aplicación de las normas generales y exigencias adicionales

Las empresas pueden divulgar las exenciones de las normas generales y las exigencias adicionales que respecto de ellas se les apliquen, en materia impositiva, tributaria u otras, que no sea aplicable a otras empresas del rubro o zona.

#### 7. Operaciones con partes relacionadas y conflictos de interés

Para proteger debidamente el interés de todos sus accionistas, es importante que las empresas den a conocer todos los detalles relativos a posibles operaciones con partes relacionadas, comprendiendo en ellas a partes relacionadas con la empresa misma, sus directores o gerentes<sup>37</sup>.

Asimismo, se recomienda que esta divulgación incluya la naturaleza de la relación y la naturaleza y el importe de las operaciones en las que podría llegar a existir un conflicto de interés.

La divulgación de información debe considerar toda la información indispensable para evaluar la necesidad de la operación y que el valor de la transacción se ajuste al precio de mercado.

Vinculado a lo señalado, se recomienda publicar la política de conflictos de interés de la compañía, su código de ética y/o de conducta, manual de manejo de información y mecanismos de control y detección

<sup>37</sup> Esta materia, en lo que se refiere a los conflictos de interés a los que pueden verse afectados los directores de las empresas SEP, se encuentra tratada en el Capítulo de Conflicto de Interés de este mismo código.





de operaciones con partes relacionadas y con Personas Expuestas Políticamente (PEP).

#### 8. Actividades desarrolladas en cumplimiento de políticas públicas

Una buena práctica es que las empresas den a conocer las actividades que desarrollan en cumplimiento de objetivos de política pública, en la medida que éstas puedan separarse de su actividad comercial, develen quién y mediante qué medio mandató dicho objetivo y cuál es su costo y financiamiento.

#### 9. Política de remuneraciones aplicada a directores y altos ejecutivos, así como información relativa a su designación

La revelación de estas políticas posibilita la evaluación de la relación entre la retribución percibida y los resultados de la sociedad, así como los costos y beneficios de los esquemas de incentivos.

Se deberá publicar la política de remuneraciones de la empresa, por ejemplo, si existen remuneraciones variables asociadas al cumplimiento de metas, así como lo relativo a la designación de los directores y altos cargos ejecutivos.

#### 10. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas

Se recomienda informar las cuestiones fundamentales relativas a los empleados, tales como la política de recursos humanos o de gestión de capital humano de la empresa (gestión de personas y/o relaciones laborales), que incluya los beneficios y garantías que se les otorgan, la política de no discriminación de la empresa u otras que pudiesen existir vinculadas a la materia.

De igual forma, se insta a que las empresas divulguen cuestiones relativas a otras partes interesadas, tales como acreedores, proveedores y las comunidades locales, que puedan impactar los resultados de la empresa.

#### 11. Políticas de gobierno corporativo

La OCDE recomienda la revelación de los códigos de gobierno corporativo a los que se ciñen las empresas.

#### 12. Enlace al sitio web de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)

A fin de facilitar el acceso de la ciudadanía a más información pública de la empresa, se sugiere se publique en sus sitios electrónicos un enlace al sitio web de la CMF en el cual se encuentra disponible la información de la empresa.

#### 13. Canales de relacionamiento con la ciudadanía

Se recomienda que, junto a la existencia de canales de relacionamiento o de comunicación para que la ciudadanía haga llegar a las empresas sus consultas, inquietudes o denuncias, se dé a conocer el procedimiento que seguirán dichas presentaciones y, a lo menos, indicar el plazo en el cual se dará respuesta a las mismas.

Las recomendaciones señaladas son cumplidas por las empresas SEP, cuando corresponde, ya sea en virtud del cumplimiento de la N.C.G. N° 30 de la CMF o de manera voluntaria, como buena práctica.





Compras  
y adquisiciones

TS





## I. Aspectos generales

Las Empresas SEP deben poseer procedimientos preestablecidos para la adquisición o contratación de bienes y servicios, que deben ser revisados y sancionados periódicamente por los directorios de cada empresa.

Estos procedimientos deben caracterizarse por su transparencia, objetividad y ser de público conocimiento mediante su publicación en el sitio web de la empresa respectiva.

Dentro del marco anterior, el SEP recomienda a sus empresas estar inscritos en el portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) y usar dicha plataforma de contratación si ello resulta conveniente para la compañía.

Para tales efectos, podrán celebrar convenios con la Dirección de Compras y Contratación Pública. Además, a fin de tomar decisiones acertadas en cuanto a la necesidad de adquirir determinados bienes por parte de las organizaciones, resulta conveniente la realización, con cierta periodicidad, de un catastro de bienes.

Las empresas deben procurar mantener una rigurosa consistencia entre sus distintos registros de bienes, contables o de inventario, con los stocks efectivos de bienes, las garantías de los mismos, sus títulos de dominio y los respectivos roles de avalúos, cuando ello corresponda.

## II. Obligatoriedad de la licitación pública

Sin perjuicio de las normativas y políticas especiales aplicables a cada compañía, en todo caso las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios de las Empresas SEP por montos iguales o superiores a 1.000 UTM, deben ser objeto de una licitación pública, salvo acuerdo unánime del Directorio, adoptado por razones fundadas, e informado al SEP, a excepción del caso de las Empresas Portuarias Estatales que deberán siempre recurrir a la licitación pública cuando el monto involucrado sea superior a 1.000 UTM.

En caso de no realizarse licitación pública por acuerdo unánime y razones fundadas y, salvo el caso de un proveedor o vendedor único, deben buscarse los mecanismos que permitan hacer oposición de ofertas de, a lo menos, tres proveedores.

## III. Principios, criterios y orientaciones de los procesos de compra

- a. Libre concurrencia e igualdad de los proponentes: La licitación pública deberá garantizar la libre concurrencia o admisibilidad de los oferentes que cumplan con requisitos objetivos de idoneidad, experiencia y capacidad, previamente establecidos en las bases, garantizando la igualdad o no discriminación arbitraria en el trato a los proponentes, de modo que la adjudicación sea consecuencia de la libre competencia y, sin que exista ventaja o desventaja indebidas para unos en desmedro de otros, lo cual deberá observarse desde el inicio del procedimiento hasta la completa ejecución del contrato.





- b. Las empresas deberán verificar que quienes contraten con ellas sean personas naturales o jurídicas, chilenas o extranjeras, que acrediten una situación financiera solvente e idoneidad técnica acorde con el bien o servicio requerido
- c. Publicidad: La compañía licitante deberá adoptar las medidas necesarias para la adecuada publicidad de las actuaciones del proceso de licitación.  
  
Entre la publicación de la licitación y la recepción de las ofertas, deberá mediar un plazo adecuado a la complejidad propia de la prestación del servicio o adquisición del bien de que se trate.
- d. Estricta sujeción a las bases: El proceso de licitación pública y la ejecución posterior del respectivo contrato se regirán por el principio de observancia irrestricta de las bases.
- e. Las bases de licitación deberán establecer las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios del bien o servicio por adquirir y todos sus costos asociados, presentes y futuros, atendiendo no sólo al posible precio del bien y/o servicio, sino a todas las condiciones que impacten en los beneficios o costos que se espera recibir del bien y/o servicio, incluidas condiciones de sostenibilidad.
- f. El proceso de licitación en situaciones de complejidad podrá iniciarse con una etapa de precalificación de los oferentes.

Los registros de contratistas, consultores o proveedores y, en su caso, de precalificación de los oferentes, deberán ceñirse a los principios

ya señalados, y no podrán significar, de modo alguno, límites a la competencia, ni restricciones a la libre participación de oferentes que estén en condiciones de proveer los bienes o servicios que serán objeto de la licitación posterior.

En este sentido, los requerimientos técnicos y económicos deberán guardar una adecuada correspondencia con la materia que se licitará, sin acotar a priori el número de oferentes que pueda participar en la posterior licitación.

Se recomienda independizar la licitación, evaluación y adjudicación de la adquisición de los bienes y servicios que se requiere comprar o contratar, respecto del financiamiento de los mismos, de modo que las eventuales condiciones especiales de financiamiento que ofrezca un proveedor no determinen la adquisición de bienes o servicios que no cumplan con las condiciones técnicas y económicas más adecuadas.

- g. Cuando se trate de modificaciones de contratos, cuyos montos aisladamente o sumados al monto del contrato que se modifica superen los límites de contrataciones sin licitación pública (1.000 UTM), deberán realizarse por medio de una licitación, sin perjuicio de las situaciones de excepción, las que deberán informarse al SEP.





## IV. Prohibiciones para contratar con ciertas personas

La ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios señala que ninguna empresa, en que el Estado tenga participación, podrá suscribir contratos de provisión de bienes o de prestación de servicios con:

1. Funcionarios directivos del mismo órgano o empresa, ni con personas unidas a ellos por vínculos de parentesco descritos en la letra b) del artículo 54 de la ley N° 18.575, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (cónyuge, hijos, adoptados o parientes hasta el 3er grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive).
2. Sociedades de personas de las que aquellos o éstas formen parte, ni con sociedades comanditas por acciones o anónimas cerradas en que aquellos o éstas sean accionistas, ni con sociedades anónimas abiertas en que aquellos o éstas sean dueños de acciones que representen el 10% o más del capital.
3. Gerentes, administradores, representantes o directores de cualquiera de las sociedades antedichas.

Los contratos administrativos celebrados con infracción a lo señalado serán nulos y los funcionarios que hayan participado en ellos incurrirán en contravención al principio de probidad administrativa consagrado en el N° 6 del inciso 2° del artículo 62 de la Ley N° 18.575, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal que les pudiere corresponder.

Sin embargo, cuando circunstancias excepcionales lo hagan necesario, las empresas podrán celebrar dichos contratos, siempre que se ajusten a condiciones de equidad similares a las que habitualmente prevalecen en el mercado. La aprobación del contrato deberá hacerse por resolución fundada, que se comunicará al superior jerárquico, a la Contraloría General de la República y a la Cámara de Diputados.

## V. Normas especiales en materia de viajes, pasajes, acompañantes, viajes con cargo a la empresa, etcétera

Los viajes de los directores y ejecutivos de Empresas SEP deben reducirse a los que sean imprescindibles para el cumplimiento de las tareas de la compañía y deberán someterse a los criterios señalados en el capítulo de "Directorio y presidente del Directorio".

En cuanto a la adquisición de pasajes aéreos, se deberán adoptar los siguientes criterios:

- i. **Viajes Internacionales:** Requerirán aprobación previa del Directorio.
  - a. Presidente del Directorio, directores y gerente general: hasta clase ejecutiva en aquellos viajes de más de 7.000 kilómetros de distancia.
  - b. Otros gerentes y ejecutivos: Clase económica o turista.
- ii. **Viajes nacionales:** Clase económica o turista.





## VI. Políticas para la adquisición y renovación de vehículos para la operación de las empresas

Los Directorios deberán establecer una política estricta de inversiones para las flotas de vehículos, que correspondan a una eficiente administración de las empresas y que se encuentre directamente asociada a la generación de beneficios por parte de la misma.

En su calidad de compañías del sector estatal, deben guardar la sobriedad y austeridad que su naturaleza les impone.

### Criterios aplicables:

#### 1. Diseño de la flota de vehículos necesarios para la empresa.

- a. Corresponderá al Directorio de la compañía definir, de forma precisa, las características del parque de vehículos, la evaluación de los sistemas para su adquisición y los procedimientos de reposición y reemplazo de los mismos.
- b. El tipo de vehículo que se seleccione para el nivel máximo de la empresa, corresponderá a uno cuyo valor no supere las 390 UTM.
- c. En caso de que el Directorio estime necesario que la adquisición supere los rangos señalados precedentemente, la decisión que se adopte se hará mediante acuerdo fundado del Directorio, debiendo informar al SEP previo a la ejecución de la decisión.

#### 2. Renovación de la flota y procedimiento de enajenación de vehículos

- a. El Directorio deberá contar con un sistema objetivo de evaluación del estado de la flota de vehículos, sus costos de manutención y el cumplimiento de las finalidades que se tuvieron presentes para su adquisición.
- b. Deberá realizarse una evaluación, al menos una vez cada dos años, acerca del estado de los vehículos y establecerse un procedimiento de renovación que mantenga los costos asociados a este ítem de acuerdo al presupuesto.
- c. En ningún caso, el valor de enajenación de los vehículos reemplazados será utilizado para aumentar el monto del vehículo que se reemplace.





Entidades  
fiscalizadoras

16



## I. Introducción

Las Empresas SEP debiesen propender a desarrollar y mantener una relación de confianza y colaboración con las distintas entidades fiscalizadoras, facilitando el cumplimiento de sus labores.

Generar una relación de confianza y colaboración con dichas entidades puede no sólo implicar la validación del actuar de las compañías ante la opinión pública, sino que, además, una mayor agilidad de los procesos y permisos que ellas gestionan cuando procede, lo que podría incluso traducirse en beneficios económicos para las organizaciones.

No obstante, lo señalado, ello no es obstáculo para el ejercicio del legítimo derecho que les cabe a las empresas de velar, dentro del marco normativo vigente, por sus mejores intereses y de requerir, por la vía que estimen más conveniente, la reconsideración de los pronunciamientos de las entidades fiscalizadoras que considere vulnera sus derechos.

## II. Recomendaciones

En términos generales, las relaciones de las Empresas SEP con las entidades fiscalizadoras debieran regirse por las siguientes recomendaciones:

- a. **Transparencia y colaboración:** Las compañías deben ceñirse siempre al principio rector de la transparencia en la entrega de la información y, por lo tanto, cooperar y contribuir en los procesos de fiscalización de que son objeto. Deben hacer entrega de manera oportuna y completa de toda aquella información solicitada que sea necesaria para el correcto y cabal desempeño de las funciones que
- la normativa legal confiere a los entes fiscalizadores, prestando todas las facilidades que ello exija, en adecuación a las posibilidades de la empresa.
- b. **Prevención:** Las empresas deberán contar con adecuados mecanismos preventivos que sirvan para identificar y corregir a tiempo los defectos detectados por las distintas unidades de control o auditorías internas.
  - c. **Levantamiento de observaciones y recomendaciones:** A aquellas compañías que hayan sido objeto de observaciones por parte de los entes fiscalizadores, se sugiere que elaboren un documento que sistematice las conductas observadas previamente y las recomendaciones recibidas. El objetivo es no incurrir nuevamente en ellas, en el caso de las primeras, y de asegurar su implementación, en el caso de las segundas. Asimismo, se sugiere actualizar dicho documento periódicamente.
  - d. **Formalización del Procedimiento:** Se sugiere que el Directorio de la empresa establezca el procedimiento que deberá seguirse y las reglas que se deberán cumplir con ocasión de las fiscalizaciones.
  - e. **Trabajo en equipo:** Es deseable la conformación de equipos de trabajo, con identificación de titulares y suplentes, que estarán a cargo de coordinar al interior de la empresa la obtención de la información para que ella sea oportuna y adecuadamente entregada a los órganos fiscalizadores.
  - f. **Pro actividad:** La compañía deberá, lo más prontamente posible, dar respuesta a las comunicaciones recibidas de los entes fiscalizadores





y adoptar las medidas conducentes a dar cumplimiento a sus instrucciones.

### III. Entidades

De las diversas entidades fiscalizadoras que se relacionan con las Empresas SEP, atendida la importancia del vínculo con el quehacer de la compañía, nos referiremos en especial, a las siguientes:

#### a. Contraloría General de la República (CGR)

##### 1. Atribuciones generales

Según se desprende de lo establecido en el inciso segundo del Artículo 16 de la Ley N° 10.336, de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, las Empresas SEP quedan sujetas a la fiscalización de dicha entidad para efectos de:

- Cautelar el cumplimiento de los fines de dichas empresas.
- Cautelar la regularidad de sus operaciones.
- Hacer efectivas las responsabilidades de sus directivos o empleados.
- Obtener la información o antecedentes necesarios para formular un balance nacional.

##### 2. Rendición de cuentas

Las empresas del sector estatal que reciben aportes del Estado (aportes de capital o transferencias corrientes), deben dar cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 759, de 2004, de la CGR que “fija normas de procedimiento sobre rendiciones de cuentas”.

Se deben adoptar las medidas de control prudenciales que permitan demostrar que el uso de los recursos, en la forma y en el fondo, fueron adecuados.

En el evento que, concluido el objetivo al que el financiamiento estaba dirigido existieran saldos de recursos, se deberá informar a la entidad gubernamental remitora de los fondos para definir su uso más adecuado.

Las empresas deben enviar al SEP una copia de las rendiciones de cuenta, con constancia de la recepción de las mismas por parte de la entidad que haya realizado la transferencia de recursos, dentro de los tres días siguientes a su presentación.

##### 3. Toma de Razón

Según Resolución N°7, de 2019, que fija normas sobre toma de razón, Solo están afectos a toma de razón los actos de las empresas públicas relativos a constitución, participación, modificación, retiro y extinción de personas jurídicas; y, adquisición de acciones u otros títulos de participación en sociedades, salvo cuando se trate





de aportes financieros reembolsables en alguno de los sistemas normativos que los contemplen.

Además, deben remitir a la Contraloría información relativa al personal cuando se encuentren sometidas al régimen de negociación colectiva.

#### 4. Declaración de intereses y de patrimonio

A la Contraloría General le corresponde la recepción y custodia de la declaración conjunta de interés y patrimonio online que deben realizar los directores y gerentes de empresas estatales, según lo dispuesto en la Ley N° 20.880, DS N° 2, de 2016 de la SEGPRES, el Artículo 60 A de la ley 18.575; Artículo 37 ley 18.046; DS N° 99 de 2000 y DS N° 17 de 2006.

##### b. Congreso Nacional

El artículo 9°A, de la Ley N° 18.918, Orgánica Constitucional del Congreso Nacional (LOCCN), establece el deber de entrega de información de las empresas públicas creadas por ley, de las empresas del Estado y de las sociedades en que éste tenga aporte, participación accionaria superior al 50% o mayoría en el Directorio, cuando dicha información le sea requerida por las comisiones de las cámaras o por los parlamentarios debidamente individualizados en sesión de sala o de comisión.

Las empresas mencionadas no estarán obligadas a entregar la información cuando ésta:

- a. Se refiera a hechos o antecedentes que tengan el carácter de reservado de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 10, inciso 3°, de la Ley N° 18.045 sobre Mercado de Valores.
- b. Contenga información sujeta al deber de reserva establecido en el artículo 43 y en el inciso 3° del artículo 54 de la Ley 18.046 sobre Sociedades Anónimas.
- c. Se trate de documentos, datos o informaciones que una ley de quórum calificado haya declarado reservados o secretos.

Conforme lo dispone el artículo 9°A inciso 3° de la LOCCN, para invocar cualquiera de las señaladas causales se requiere el acuerdo previo de  $\frac{3}{4}$  partes de los miembros en ejercicio del Directorio.

Si pese a haber invocado una de las referidas causales las comisiones o los parlamentarios insisten en su petición, la empresa estará obligada a proporcionar los antecedentes solicitados, salvo que se requiera un pronunciamiento a la Contraloría General de las República para que resuelva sobre el asunto, previo informe de la Comisión para el Mercado Financiero sobre si la negativa de la empresa se encuentra amparada en alguna de las causales señaladas en las letras a) a c) anteriores.

##### c. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG)

Las empresas del sector estatal se encuentran sometidas a la fiscalización del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno.





Conforme lo dispone el Ord. N° 4, de 2015, de la presidenta del CAIGG, deben remitir lo siguiente:

- a. Plan anual de auditoría basado en riesgo.
- b. Informes de auditorías realizadas, que eventual y específicamente les sean solicitados.
- c. Informe del resultado e implementación de los objetivos gubernamentales que se les hayan definido y que les han sido informados previamente por el CAIGG.
- d. **Comisión para el Mercado Financiero**

Su fiscalización a las empresas del sector estatal dice relación con las obligaciones que sobre ellas pesan de remitir cierta información, básicamente en virtud de lo dispuesto en el artículo décimo de la Ley 20.285, sobre Acceso a la Información Pública y en el artículo 37 de la ley N° 18.046, sobre Sociedades Anónimas.

Las obligaciones de información de las empresas a la CMF se encuentran tratadas con mayor detalle en el capítulo sobre Transparencia.

#### e. Ministerios

##### i. De Hacienda

- a. Las Empresas deben ceñirse a un presupuesto anual de caja que debe ser aprobado, a más tardar, el 1 de diciembre del año anterior al de su vigencia, mediante decreto conjunto

de los Ministerios de Hacienda y de Economía, Fomento y Turismo<sup>38</sup>.

- b. Sus proyectos de inversión sobre un determinado monto establecido por el Ministerio de Hacienda deben ser “identificados” por decreto conjunto de los Ministerios de Hacienda y de Economía, Fomento y Turismo<sup>39</sup>.
- c. Todo endeudamiento, directo o indirecto, debe ser previamente autorizado por el Ministerio de Hacienda<sup>40</sup>.
- d. Sólo pueden colocar fondos en el mercado de capitales previa autorización del Ministerio de Hacienda y exclusivamente en los instrumentos que dicha institución permite<sup>41</sup>.

##### ii. De Desarrollo Social

Sus proyectos de inversión deben ser previamente aprobados por el Ministerio de Planificación Nacional, hoy Ministerio de Desarrollo Social<sup>42</sup>.

#### f. Consejo para la Transparencia (CPLT)

El Consejo para la Transparencia (CpIT) tiene por objeto **promover la transparencia de la función pública**, fiscalizar el cumplimiento de

38 Ley N° 18.196, Art. 11

39 Ley N° 18.482, Art. 34.

40 D.L. N°1.263, de 1975, sobre Administración Financiera del Estado.

41 D.L. N°1.056, de 1975

42 Ley N°18.989, Art. 1°, letra f





las normas sobre transparencia y publicidad de la información **de los órganos de la administración del Estado** y garantizar el derecho de acceso a la información.

Por su parte, a las empresas del sector estatal las rigen en materia de transparencia las denominadas obligaciones de transparencia activa establecidas en el artículo décimo de la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública, tratadas más extensamente en el capítulo sobre Transparencia.

Respecto de las empresas públicas creadas por ley, la Contraloría General de la República, ha reconocido<sup>43</sup> **al CPLT potestades fiscalizadoras, sancionatorias y normativas sobre dichas empresas, en relación con la cautela del principio de transparencia y el cumplimiento de la obligación de transparencia activa.**

**En dicho contexto, las instrucciones generales que imparta dicho consejo en relación al alcance de las obligaciones del artículo décimo de la ley N° 20.285, deben ser implementadas por las referidas empresas.**

En lo que respecta a las sociedades estatales, la Contraloría General de la República ha señalado<sup>44</sup> que el CPLT carece de competencias sobre ellas, por lo que le corresponderá a la CGR velar porque las mencionadas sociedades den cumplimiento a sus obligaciones en materia de transparencia.

43 Dictamen N°63.868, de 2010

44 Dictamen N°44.462, de 2010.

Sin perjuicio de lo señalado, a fin de facilitar el acceso de la ciudadanía a la información de transparencia activa de las empresas del sector estatal y considerando las instrucciones del Consejo para la Transparencia sobre la materia, como una herramienta de homologación de dicha información, se recomienda a las sociedades estatales que, de estimarlo conveniente, apliquen los criterios establecidos en dichas instrucciones.

#### g. Unidad de Análisis Financiero (UAF)

El inciso sexto del artículo 3° de la Ley N° 19.913 dispone que, entre otros órganos del Estado, las empresas públicas creadas por ley deberán informar a la UAF sobre las operaciones sospechosas que adviertan en el ejercicio de sus funciones.

Asimismo, la señalada norma establece por operación sospechosa a “todo acto, operación o transacción que, de acuerdo con los usos y costumbres de la actividad de que se trate, resulte inusual o carente de justificación económica o jurídica aparente, o pudiera constituir algunas de las conductas contempladas en el artículo 8° de la Ley N° 18.314 (de conductas terroristas), o sea realizada por una persona natural o jurídica que figure en los listados de alguna resolución del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, sea que se realice en forma aislada o reiterada”.





Gestión  
de crisis





## I. Introducción

El presente capítulo de gestión de crisis en las Empresas SEP ha sido desarrollado con el propósito de orientar a las distintas compañías en la confección de sus respectivos planes de emergencia y manejo de crisis, en consideración de su infraestructura y particular entorno social en el cual están inmersas, circunstancias que serán claves para las acciones que deberán desarrollar.

Con el objeto de conducir de la mejor forma posible las crisis que se puedan generar, la vinculación con los actores del entorno social adquiere una importancia decisiva a la hora de gestionar una crisis o evento no deseado.

En este documento, se encontrará una guía de apoyo para dar respuesta oportuna, adecuada y coordinada frente a una crisis, sea ésta causada por agentes destructivos de origen natural o humano, debiendo tomar especial consideración que un mal manejo de los sucesos que ocurran puede tener un impacto no menor en la imagen y prestigio de nuestras empresas y, por ende, de la del Gobierno de Chile.

## II. Objetivos específicos

- Minimizar los riesgos ante las distintas situaciones de emergencia, a través de acciones preventivas.
- Establecer un plan de comunicación de hechos de importancia o trascendencia, relativos a la situación que se lleva a cabo, por parte de las Gerencias Generales de las Empresas SEP y la Dirección Ejecutiva.

## III. Crisis: Definiciones y alcances

Una crisis es toda situación particular, derivada de un riesgo visualizado o no, que altera el de mayor o menor forma el funcionamiento regular de la empresa y que puede, según su gravedad y mal manejo, generar un estado temporal de trastorno y desorganización, principalmente por la incapacidad para abordar dichas situaciones que sobrepasan los métodos acostumbrados de solución de problemas.

El adecuado manejo de una crisis durante una emergencia evita trastornos y desorganización de la administración y eventuales costos patrimoniales o reputacionales para la empresa.

Siempre que ocurre una crisis, nos encontramos frente a una situación real que muchas veces no planificamos y que, en la práctica, nos sorprende por la infinidad de alternativas a los sucesos que se van desarrollando.

### 3.1 Consecuencias de una crisis

- Provocan gran presión mental.
- Amenazan los objetivos y valores de personas u organizaciones.
- Producen sobrecargas de información y ambigüedad de las mismas.
- Generan fatiga mental y física.
- Provocan tensiones en los grupos y en las personas.





### 3.2 Tipos de crisis

De acuerdo a su origen, las podemos clasificar en aquellas originadas por situaciones derivadas de la naturaleza, como el caso de inundaciones, tsunamis, deslizamientos de tierra y erupciones volcánicas, entre otras, y aquellas originadas en actuaciones humanas ejecutivas con culpa o dolo.

Otras pueden ocurrir debido a fallas tecnológicas, cambios en los mercados, relaciones de negocios, fallecimiento de una persona en la organización, etcétera.

### 3.3 ¿Las crisis son evitables?

Con el fin de entregar herramientas que puedan ayudar a las Empresas SEP a manejar de la mejor forma posible situaciones de crisis y entregar la base para la implementación de sus respectivos planes en la materia, se establece la obligación de informar al SEP, por parte de los gerentes generales de las empresas, de todo hecho de trascendencia, gravedad o importancia que esté ocurriendo. El objetivo es cooperar con su gestión y evitar que una situación que se pueda manejar adecuadamente, se pueda transformar en un foco de conflicto que afecte de manera grave al Gobierno de Chile.

Lo anteriormente expuesto no quiere decir que un conflicto no se pueda trabajar, aunque su resolución inminente no sea visible a corto plazo. Lo que es relevante para este trabajo es tener funcionando de manera constante los mecanismos necesarios para detectarlos a tiempo, recoger información, analizarla y trabajar con antelación.

Evitar los conflictos es difícil, pero tratarlos adecuadamente es la solución.

Las crisis se caracterizan por su ocurrencia. Antes de esto se las denomina riesgos, que pueden haber sido visualizados o no.

### 3.4 Cómo trabajar una crisis

Facilita la gestión de riesgos, de forma de minimizar la ocurrencia de una crisis mediante el adecuado manejo de información del entorno, el cual se puede encontrar en fuentes de información abiertas que darán a conocer que alguna situación podría generarse.

Por esta razón, se debe prestar atención y comenzar a buscar información entre nuestros pares, las comunidades en que está insertada la empresa y la vinculación de sus actores locales, los cuales deberán ser la cabeza de las instituciones a las que se recurrirá una vez ocurrida alguna crisis o emergencia y que se deben mantener dentro de las redes de contacto activos, debidamente identificados con sus números celulares, correos electrónicos y teléfonos de oficina. Esta información la denominaremos Plan de Enlace de Autoridades.

En este documento debemos consignar la información actualizada de las autoridades provinciales y comunales. *Ver Anexo I sobre "Plan de Enlace de Autoridades".*

En la mayoría de las situaciones de crisis, éstas serán las autoridades claves con las que debemos interactuar, ya sea para solicitar apoyo ante un hecho que nos afecta como organización o para requerir antecedentes que nos permitan tomar mejores decisiones.





## IV. Plan de gestión de crisis

Para prepararnos de mejor forma ante eventos que pudieran impactar a la organización, necesariamente se debe gestionar un plan de riesgos, en el cual se identifican todas las crisis potenciales imaginables que podrían ocurrir o impactar a la empresa, bajo el siguiente verbo rector:

¿Qué hacemos sí? (sufrimos una huelga, nos bloquean las entradas de acceso a las instalaciones, nos alertan de una amenaza de bomba en forma telefónica, descarrila un tren de pasajeros, etcétera).

Ante estas interrogantes, necesariamente debemos preguntarnos:

- ¿Tenemos planes de emergencia operativos y actualizados?
- ¿Tenemos planes de enlaces operativos y actualizados?
- ¿Contamos con generadores eléctricos en caso de quedar sin electricidad?
- ¿Funcionan los generadores? ¿Tenemos combustible para garantizar su operación?
- ¿Contamos con teléfonos satelitales o equipos de radioaficionados? ¿Los hemos probado, conocemos su funcionamiento?
- ¿Conocemos las áreas de seguridad de nuestras instalaciones? ¿Mantenemos sustancias tóxicas o peligrosas para la salud?

- ¿Tenemos una relación actualizada con las direcciones y teléfonos de nuestros colaboradores a objeto de comunicarnos con sus familiares en caso de que alguno resulte lesionado producto de alguna catástrofe?
- ¿Hemos chequeado la información con la que contamos?

Se debe crear un plan para cada crisis potencial que pueda ocurrir con un cierto grado de seguridad, considerando los escenarios probables de conflictos de la empresa y actualizarlos conforme a la evolución de los mismos.

Ocurrida una crisis y luego de su gestión y evaluación de daños, es importante identificar cuál es el origen de la crisis y aplicar los ajustes necesarios en la organización para que no ocurra de nuevo o para tener un mejor manejo, según lo que se aplique, pero por, sobre todo, evaluar si el Plan de Manejo de Crisis funcionó, haciendo las adaptaciones que sean necesarias.

Por lo menos durante el año, hay que realizar un simulacro para verificar la operatividad del plan.

### 4.1 Pasos para realizar un plan de gestión de crisis

1. **Análisis de la situación:** Establecer la situación real en la que se encuentra la empresa, conforme a la apreciación de sus clientes, internos y externos, e información estadística relevante referente a su core business.





Recolectar información de manera constante a través de fuentes de información abiertas y cerradas, con el fin de identificar los potenciales conflictos que se prevén en el corto, mediano y largo plazo, a objeto de ir trabajando en la solución de ellos y generando acciones preventivas, tales como reuniones de trabajo, activación de comités dentro de la empresa, generación de instancias de comunicación con nuestros colaboradores, etcétera.

2. **Diagnóstico:** Obtener una visión lo más amplia posible de los problemas detectados que nos podrían afectar. Asimismo, los aspectos no cuantificables del problema deberán ser considerados para obtener una visión completa del mismo.
3. **Definir el objetivo:** Reducir el impacto de efectos negativos sobre la imagen de la empresa.

Generar confianza en el compromiso y la capacidad que tenemos para contener y controlar cualquier posible incidente relacionado con nuestra actividad e imagen.

#### 4. Convocar comité de trabajo:

El gerente general convoca.

- Asistentes: Gerentes y subgerentes de las áreas que estime pertinente involucrar.
- Desarrollo: Se les explica cuál es el objetivo de crear un plan de gestión de crisis y cada uno de los convocados expone la situación atinente a su respectiva área con respecto a los

problemas que podríamos enfrentar (operaciones, logística, financiera, personal, comunicaciones).

- Secretario técnico: Deberá ser nombrado por el gerente general, quien tomará nota de las reuniones y posteriormente comunicará a los involucrados las decisiones adoptadas para la próxima reunión, mediante un correo electrónico o memorándum escrito.
5. **Resultado:** Con esta primera información de carácter interno, se puede formar un primer diagnóstico de lo que podría suceder y las soluciones que se pueden adoptar, lo que se convertirá en el inicio del trabajo constante y permanente en la materia.

#### 4.2 Roles en el Comité de Crisis

Al conformar este órgano, se deberán considerar los siguientes roles:

**Presidente:** Es el gerente general. Deberá encabezar los comités que se realicen. Se transforma en el centro de la crisis, debe estar permanentemente informado sobre lo que está aconteciendo. Debe cuidar sus actuaciones, por las repercusiones que podrían tener en su evaluación.

**Vocero o encargado de comunicaciones:** Es la persona designada por ser experto en materia de comunicaciones y sus buenas relaciones con los medios de comunicación. Debe ser una persona con credibilidad y capacidad de reacción ante situaciones complejas. Deberá asesorar al gerente general antes de cualquier intervención pública en medios de comunicación social.





**Responsable de las relaciones extra institucionales:** Es quien deberá mantener las buenas relaciones con otras instituciones que apoyarán la gestión interna y con otros actores del entorno. Debe tener un adecuado manejo y destacar por sus habilidades blandas, lo que logrará facilitar ostensiblemente la relación o tensión que se genere en los momentos críticos.

**Los expertos o jefes de servicios:** Forman parte fundamental del comité del equipo de asesores del presidente del comité. Son quienes conocen a la perfección el desarrollo de los acontecimientos y deberán trabajar en conjunto con los analistas de información para entregar, conforme a su experiencia, la lectura más adecuada a lo que se está desarrollando en el momento o los alcances que podría tener una determinada situación.

**Analista de Información:** Es la persona encargada de analizar las distintas fuentes de información (abiertas y cerradas) y generar un reporte consistente entre lo que está sucediendo y lo que se prevé de manera real. Este profesional es de suma importancia y debe destacar por su reserva, capacidad analítica del entorno, lealtad a la organización y su sentido de observación. No debe ser una persona complaciente. Debe tener la capacidad de emitir juicios propios e ir más allá de lo que todos o la mayoría está viendo.

**Secretario técnico:** De perfil metódico, es el encargado de dejar constancia de todo lo que está ocurriendo, actuaciones y acuerdos del comité y todas las acciones que se están desarrollando en orden cronológico. Recibirá información solicitada a otras instancias y la transmitirá al estamento respectivo. Su función también es altamente

relevante, toda vez que se recurrirá a los antecedentes que esta persona consignó para los posteriores análisis y ejercicios de lección aprendida.

**Asesor jurídico:** Es el encargado de verificar la legalidad de los actos y sus posibles consecuencias jurídicas. El rol debe ser ejercido por un abogado y en caso de no existir el cargo, lo ejercerá el fiscal respectivo.

#### 4.3 ¿Cómo podemos trabajar para prevenir o mitigar una crisis?

Con el objeto de lograr un adecuado manejo de crisis y evitar conflictos principalmente de tipo social, es pertinente implementar la realización de reuniones de carácter informativo con actores del entorno de la empresa, con la finalidad de dar a conocer a la comunidad, participar en el desarrollo de sus actividades y tener claridad de cómo ven y qué esperan de la empresa y sus administradores, enfocados a desarrollar de mejor manera el negocio.

De igual forma, esta oportunidad generará mantener relaciones de manera habitual con el resto de organizaciones y será útil para prevenir algún conflicto de tipo social en gestación o para generar canales de apoyo más expeditos ante alguna situación de crisis o emergencia que afecte a la empresa.

#### 4.4 Tipos de reuniones

- a. **Reuniones con autoridades gubernamentales:** Esta reunión se realizará mediante una visita protocolar a la autoridad respectiva, con el objeto de intercambiar opiniones e ideas sobre





la percepción del servicio que estamos desarrollando, su impacto en la región, provincia o comuna y tendrá como objetivo levantar alguna inquietud o problema que se pudiera generar, con el fin de trabajar en su solución.

- b. **Reuniones interinstitucionales:** Esta reunión se realizará mediante una invitación a las instalaciones de la empresa y bajo el formato de una visita protocolar para dar a conocer las operaciones desarrolladas, buscando conocer las percepciones que existen sobre el entorno y respecto de sus funciones.
- c. **Reuniones con comunidad:** Esta reunión se realizará mediante una invitación para conocer las instalaciones de la empresa y bajo el formato de dar a conocer su trabajo, buscando generar opiniones y recoger la percepción que la comunidad tiene respecto de dichas funciones. La intención es crear lazos directos de comunicación a objeto de detectar algún problema que se pueda generar en la comunidad debido a las actividades de la empresa y para trabajar en la solución de los problemas.
- d. **Reuniones con colaboradores de la empresa:** Se darán a conocer los resultados de la gestión que se está llevando a cabo, los desafíos que se deberán asumir y cualquier otra información que se estime pertinente entregar. El objetivo es conocer la opinión de los colaboradores respecto al trabajo que se está desarrollando y sobre las inquietudes que tengan sobre el mismo.

#### 4.5 Periodicidad de estas reuniones\*:

Empresas con alto grado de conflictos	Cada 4 meses
Empresas con mediano grado de conflicto	Cada 8 meses
Empresas con bajo grado de conflicto	Cada 12 meses

**\*Importante: Los asistentes y la periodicidad de las reuniones pueden ser cambiadas, en atención a los hechos que se están desarrollando o las crisis que tengamos conocimiento que podrían desarrollarse.**

#### 4.6 Reuniones técnicas para manejo de contingencias

Este tipo de reuniones serán convocadas por el gerente general y los asistentes serán los representantes de las instituciones definidas en el Anexo I y que tengan relación con los acontecimientos que se desarrollan, conforme lo dispone el Anexo II y que la lógica o experiencia indique conveniente escuchar.

Tratándose de riesgos, esta reunión deberá ser solicitada con, a lo menos, 72 horas de antelación si las circunstancias así lo permiten, en forma personal o telefónica por parte del gerente general a la autoridad pertinente y se les dará a conocer los hechos que se están desarrollando en caso de una crisis, a objeto que pueda recabar información que la citada autoridad maneje y que pueda ser útil para resolver el conflicto de la mejor manera posible.





Esta instancia servirá para detectar falencias en la organización y trabajar de mejor forma en la resolución de los conflictos. Es importante mantener una estructura de trabajo permanente en este sentido. De estas reuniones no se dejarán registros escritos, como una forma de garantizar la reserva de la información que allí se entregue por los organismos pertinentes.

## V. Comunicación de hechos de importancia, gravedad o trascendencia

Las comunicaciones por hechos de importancia, gravedad o trascendencia tienen como objetivo mantener informada a la Dirección Ejecutiva del SEP y, por su intermedio, a las autoridades gubernamentales correspondientes cuando proceda, ante situaciones que podrían repercutir gravemente en el desarrollo de las actividades de la organización o en la imagen gubernamental, como es el caso de las Empresas SEP.

Para calificar los hechos importantes, graves o trascendentes, deben considerarse las posibles significaciones o repercusiones en el ámbito interno o externo, nacional o internacional, que pudiesen derivarse del mismo. La comunicación de estos hechos, para que cumplan el objetivo, deben ser veraces y oportunas, para lo cual deben utilizarse todos los medios y plataformas tecnológicas disponibles, sin perjuicio de ratificarse posteriormente en la forma tradicional correspondiente que lo solicite la organización.

Cada Empresa SEP deberá estructurar un protocolo de comunicación de hechos de importancia, con el objeto de que cada encargado de oficina,

jefe, subgerente o gerente, tenga claro **qué hacer y cómo hacerlo**, con el fin de no perder información ni acciones a desarrollar.

### 5.1 Hechos de importancia, trascendencia o gravedad

Es aquella situación que, en razón a la calidad, estado o condición de las personas involucradas o de las circunstancias del hecho mismo o de la naturaleza del evento, deba ser puesta en conocimiento de las autoridades gubernamentales.

*Ver Anexo III "Sobre hechos de importancia, trascendencia o gravedad"*

La calificación como importante, grave o trascendente, necesariamente implica la subjetividad de quien debe juzgarlo. Opera entonces el discernimiento, el sentido común del colaborador, subgerente o gerente, en base a las normas vigentes, los antecedentes conocidos, la experiencia (propia o ajena) y el aprendizaje.

El propósito de informar al SEP es que éste tome conocimiento en forma oportuna de un evento importante, trascendente o grave que se esté desarrollando (no más allá de una hora desde que se gesta el hecho), lo que posibilitará gestionar la información a las autoridades de gobierno para tener claridad de lo ocurrido y, además, tomar decisiones que sean aplicables al evento que es puesto en conocimiento del SEP.





De lo anterior, se deduce que eventos rutinarios, que no tienen trascendencia y no son de gravedad, no deben ser informados y deben ser manejados en el ámbito local de cada empresa.

## 5.2 Principio de comunicaciones en las Empresas SEP

Con el objeto de dar un mejor cumplimiento a las instrucciones establecidas en el presente protocolo, es necesario impartir ciertas orientaciones en la forma de comunicar los hechos relatados en este documento, a fin de que la transmisión de la información requerida sea clara y sin ambigüedades y se puedan cumplir los objetivos esperados por parte del SEP en lo referente al manejo de crisis y emergencias en la organización.

### 5.2.1 ¿Qué debemos comunicar?

Todo hecho de trascendencia, importancia o gravedad del que se tome conocimiento relativo a la actividad laboral o entorno en el cual está inserta la empresa y que hace presumir que podría generar un impacto, sea negativo o positivo en la organización.

### 5.2.2 ¿A quién lo comunicamos?

Se debe internalizar en todos los niveles de la empresa la necesidad de alertar situaciones potenciales de riesgos que pudieran generar una crisis a la respectiva jefatura en forma escrita, con el objeto de dejar constancia de la información y dar inicio a una acción que obligará a la jefatura correspondiente a

adoptar algún curso de acción. No obstante, a ello, la primera información de un hecho de importancia y será habitualmente en forma verbal para posteriormente reafirmarlo de manera escrita.

### 5.2.3 ¿Cuándo lo comunicamos? (Plazo)

En forma inmediata con el fin de evitar que, por alguna omisión involuntaria, se transforme en un hecho de mayor gravedad.

### 5.2.4 ¿Qué hacer cuando se recibe información de parte de los colaboradores?

A nivel de jefaturas, se deberá analizar los hechos planteados, los cuales deberán ser debidamente analizados y ponderados en su justa dimensión, a fin de tomar decisiones y decidir los cursos de acción según el nivel de gestión y si la situación escapa de las atribuciones se deberá informar la jefatura respectiva. De igual forma, se comunicará la decisión adoptada, en forma verbal o escrita a quien informó los hechos, a fin de que perciba que su aporte es importante y es tomado en cuenta.

### 5.2.5 ¿Qué sucede si la comunicación es efectuada por alguna autoridad de gobierno en forma directa? (presidente, ministro, subsecretario, etcétera)

En caso de que la comunicación sea efectuada en forma directa por alguna autoridad gubernamental, se deberá actuar con diligencia y especial atención, a objeto de comprender





plenamente el requerimiento o la situación planteada y comunicar tal circunstancia en forma inmediata al SEP.

## VI. Indicadores de desempeño

Con el objeto de verificar los cambios efectuados institucionalmente en la presente materia, se establecerán los siguientes indicadores de desempeño:

### 6.1 Preparación en la gestión en caso de crisis:

Las Empresas SEP deben establecer un Plan de Gestión en caso de crisis.

### 6.2 Verificación:

Las empresas SEP verificarán y actualizarán su plan de gestión en caso de crisis, para asegurarse que éste aún responda a las necesidades de la empresa y sus operaciones, que refleje los riesgos asociados a su actividad apropiadamente, al igual que las mejores prácticas dentro de la industria.

### 6.3 Capacitación:

Las empresas SEP deberán realizar capacitación en gestión de crisis, incluyendo ejercicios de simulacro de crisis, en forma anual.

El evaluador debe determinar si se cumplen con los criterios de cada indicador por parte de la empresa, entregando una respuesta de Sí/ No en el formulario de generación de informes y contacto del Plan de Gestión en caso de crisis. Cuando un elemento de desempeño o indicador no sea relevante, entonces se debe efectuar una relación de N/A.

*Ver anexo IV sobre modelo de evaluación tipo.*





## ANEXO I

### Plan de enlace de autoridades

Se deberá mantener la siguiente información actualizada y chequeada cada cuatro meses (se aplicará también una similar con la información de sus Jefes de Gabinetes y Subrogantes)

INSTITUCIÓN	CARGO	NOMBRE	CELULAR	RED FIJA	CORREO	DIRECCIÓN
GOBIERNO	INTENDENTE					
CARABINEROS	GENERAL					
PDI	PREFECTO INSP.					
ARMADA	GOB. MARÍTIMO					
MIN.PUBLICO	FISCAL					
SALUD	SEREMI					
SALUD	DIR. HOSP.					
BOMBEROS	COMANDANTE					
S.M.L.	DIRECTOR					
GOBIERNO	GOB.PROV.					
MUNICIPIO	ALCALDE					
SAG	DIRECTOR					
ADUANA	DIRECTOR					





## ANEXO II

### Sobre relación procedimental

(Referencial)

Tabla ejemplo sobre autoridades y procedimientos relacionados a los que se deberá concurrir.

ACCIDENTES DE TRÁNSITO	CARABINEROS
ACCIDENTES FERROVIARIOS	CARABINEROS
ALTERACIONES ORDEN PÚBLICO	CARABINEROS
ATAQUES POR ARMAS DE FUEGO	PDI - CARABINEROS
ATENCIÓN DE PARTOS	SERV. SALUD
ATENTADOS EXPLOSIVOS	CARABINEROS
ATENTADOS FERROVIARIOS	PDI - CARABINEROS
COLAPSO TRANSPORTES	CARABINEROS
CONTRABANDO EN PUERTO	ARMADA - ADUANA
DELITOS (ROBOS, HURTOS)	PDI - CARABINEROS
DESPEJE DE VÍAS	CARABINEROS
EMERGENCIAS QUÍMICAS	BOMBEROS





<b>EMERGENCIAS SANITARIAS</b>	SERVICIO SALUD
<b>ESTAFAS</b>	PDI - CARABINEROS
<b>EXTRANJEROS INDOCUMENTADOS</b>	PDI
<b>HUELGAS</b>	CARABINEROS - GOBERNADOR
<b>INCENDIOS</b>	BOMBEROS - CARABINEROS
<b>INCIDENTES EXTERIOR PUERTO</b>	CARABINEROS
<b>INCIDENTES INTERIOR PUERTO</b>	ARMADA
<b>LESIONES EN AGRESIÓN</b>	PDI - CARABINEROS
<b>MUERTE EN ACC.LABORAL</b>	CARABINEROS- PDI
<b>MUERTES VIOLENTAS</b>	PDI – CARABINEROS – FISCALÍA- IML
<b>PAROS</b>	CARABINEROS
<b>PRESUNTAS DESGRACIAS</b>	CARABINEROS
<b>SUICIDIOS</b>	PDI – CARABINEROS – FISCALÍA- IML
<b>TRÁFICO DE ANIMALES</b>	SAG
<b>TRÁFICO DE DROGAS</b>	CARABINEROS - PDI
<b>TRÁFICO DE PERSONAS</b>	CARABINEROS - PDI





## ANEXO III

### Sobre hechos de importancia, trascendencia y gravedad

A fin de lograr una mejor comprensión del texto, se estima conveniente separar y explicar cada uno de los elementos que lo integran

**Hecho:** Toda acción relacionada con la actividad operativa de las Empresas SEP o que incide en las funciones que se deben desarrollar como consecuencia directa de la función de cada una.

**De importancia:** Que no es de ocurrencia habitual y escapa a la normalidad en razón de las circunstancias concurrentes, la magnitud, los resultados y/o las personas involucradas.

**De gravedad:** Que tiene o puede suponer peligro o acarrear consecuencias perjudiciales.

**De trascendencia:** Que puede desencadenar consecuencias muy significativas, más de las que cabría esperar o más allá de los límites habituales.

Puede ser local o nacional, en razón de su impacto mediático o tratamiento comunicacional, por ser de interés público o en atención a las circunstancias del momento.

**Ejemplo:** Una noticia del estamento portuario que involucre conflicto de cargas con Bolivia, podría tener mayor trascendencia que una noticia

similar que involucre conflicto de cargas con Argentina. Por lo tanto, es un hecho trascendente y debe ser informado.

**Evento:** Acontecimiento, incidente, suceso imprevisto o de realización incierta o contingente.

#### Concurrencia de personas en determinada calidad, estado

**o condición:** Referido a la calidad o condición de las personas involucradas, vale decir que se encuentren investidas de una determinada calidad (Presidente de la República, senador, embajador, dirigente sindical, etcétera) o condición, estado o situación especial (accidente de crucero en interior de un puerto chileno que deja tres turistas fallecidos)

**Circunstancias del hecho mismo:** La situación que está ocurriendo (generalmente grave como, por ejemplo, atentado explosivo a estación del Metro, toma violenta de instalaciones, secuestro de personas, ataque con armas de fuego, etcétera)

**De la naturaleza:** Fenómenos como sismos, temporales, terremotos, tsunamis, erupciones volcánicas, epidemias, inundaciones, etcétera.

Siempre tener presente que lo que está ocurriendo en un determinado momento en la contingencia nacional, dará la orientación a la trascendencia y gravedad de un hecho determinado.





## ANEXO IV

### Modelo de evaluación tipo

Pregunta	S	N	NA	Descripción & Evidencia
<b>INDICADOR 1: PREPARACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS</b>				
¿Los posibles riesgos y amenazas han sido identificados por la empresa y se han establecido protocolos para abordarlos?				
¿Se han compartido los resultados de estas evaluaciones con la Dirección del SEP?				
¿Se ha establecido un Equipo de Administración de Crisis Local con sus responsabilidades y cargos definidos?				
¿Se ha asignado y capacitado un portavoz por los medios de comunicación?				
¿El Plan de Administración de Crisis Local es un documento controlado que posee fechas en cada página?				
¿Se les ha entregado copia del plan y una lista de contacto clave a todo el personal importante?				
¿Se ha establecido y equipado una sala en caso de crisis?				
¿Se han preparado hojas de registro telefónico y de contacto con los medios de prensa importantes?				
¿Se han establecido programas de comunicación de crisis para alertar a los colaboradores, de manera efectiva, acerca de una crisis existente y su desarrollo?				
¿Se ha preparado y dado prioridad a la información de contacto de los Directores claves?				
¿La instalación se reúne todos los años con los altos miembros de las autoridades de respuesta de emergencia local (en donde existan)?				
Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "Sí" para este indicador, caso contrario, asigne un "No".				
DESEMPEÑO DE INSTALACIÓN EVALUADO PARA EL INDICADOR 1				S / N: _____





Pregunta	S	N	NA	Descripción & Evidencia
<b>INDICADOR 2: VERIFICACIÓN</b>				
¿El plan de Administración de Crisis evalúa y actualiza con regularidad cuando se presenta un cambio de personal asociado con la implementación del plan de gestión de crisis y/o cada 18-24 meses?				
¿Se pone a prueba el sistema de notificación del plan con una frecuencia de al menos dos veces al año?				
¿El plan de la instalación se comparte con la Dirección del SEP?				
¿Existen procesos para garantizar que los miembros del equipo de crisis se han familiarizados con el plan, dentro de los dos primeros meses de haberse incorporado al equipo?				
Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "Sí" para este indicador, caso contrario, asigne un "No".				
DESEMPEÑO DE INSTALACIÓN EVALUADO PARA EL INDICADOR 2				S / N: _____

Pregunta	S	N	NA	Descripción & Evidencia
<b>INDICADOR 3: CAPACITACIÓN</b>				
¿Se realizan ejercicios "de escritorio" de simulacro de crisis en forma anual?				
¿Se realiza un simulacro de crisis completa cada dos años?				
Si ha respondido "Sí" a todas las preguntas, asigne un "Sí" para este indicador, caso contrario, asigne un "No".				
DESEMPEÑO DE INSTALACIÓN EVALUADO PARA EL INDICADOR 3				S / N: _____



---

**CÓDIGO**  
**SEP**

[www.sepchile.cl](http://www.sepchile.cl)