



# Código de Buen Gobierno Corporativo de SEDAPAL

Julio 2013

## INDICE

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

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

## INTRODUCCIÓN

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

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

El presente Código de Buen Gobierno Corporativo representa un referente ordenado e integral de las mejores prácticas de desempeño empresarial y será de aplicación obligatoria y progresiva a SEDAPAL.

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

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



## CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE SEDAPAL

### I. Objetivos de SEDAPAL

#### 1.1. Principio 1: Objetivos

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

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

### II. Marco jurídico de SEDAPAL

#### 2.1. Principio 2: Solución de conflictos

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

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

#### 2.2. Principio 3: Endeudamiento de SEDAPAL

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

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

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

### **2.3. Principio 4: Cumplimiento de obligaciones y compromisos**

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

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

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

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

### III. Derechos de Propiedad

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

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

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

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

### **3.2. Principio 6: Manual de Junta General de Accionistas**

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

### **3.3. Principio 7: Elección del Presidente del Directorio**

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

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

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

### **3.5. Principio 9: Registro de titularidad de las acciones**

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

### **3.6. Principio 10: Políticas sobre aplicación de utilidades**

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



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

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

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

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

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

### **3.8. Principio 12: Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios**

El Estatuto de SEDAPAL debe otorgar a los accionistas derechos que aseguren el trato equitativo y sin privilegiar los intereses de unos sobre otros. SEDAPAL donde el Estado mantiene una condición de accionista mayoritario debe definir políticas para que todos los accionistas reciban un tratamiento equitativo, especialmente en cuanto a:

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

Sin menoscabo de lo anterior, los accionistas minoritarios deben contar con la posibilidad real y efectiva de obtener reparación en caso de violación de sus derechos de propiedad. El Directorio o Comité de Directores debe hacer seguimiento al cumplimiento de esta política y dar cuenta de su observancia o de las situaciones de distanciamiento a la misma.

### **3.9. Principio 13: Transferencia de propiedad**

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

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

### **3.10. Principio 14: Participación del Estado en el accionariado**

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

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

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

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

## **IV. El Directorio y la Gerencia**

### **4.1. Principio 15: Mecanismos de designación de directores**

La designación de directores (dependientes e independientes) deberá llevarse a cabo a través de un proceso transparente y ceñirse a detallados perfiles que son particulares a SEDAPAL. Este proceso será públicamente difundido, promoviendo el profesionalismo y experiencia, el balance de habilidades de los miembros del Directorio y obedecen a mecanismos claramente definidos y conocidos. Las propuestas de candidatos deberían

de provenir de un número suficiente de instancias directamente relacionadas con SEDAPAL que eviten la concentración de poder decisorio, y eviten a la vez la elección de un número excesivo de directores con vinculación directa o indirecta con el Estado. Tales propuestas, de preferencia, son hechas públicas previas a la designación.

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

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

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

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

En todo momento, los directores son personalmente responsables de adoptar decisiones aplicando sus criterios de forma autónoma y objetiva. Sus opiniones deben consignarse siempre en actas, especialmente cuando asientan opiniones discrepantes. Adicionalmente, el mayor número posible, pero cuando menos dos de los directores deben de carecer de vinculación política alguna con el gobierno; no ser o haber sido empleado de SEDAPAL o Ministerio del sector, ni haber tenido ningún tipo de relación contractual con ésta.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.4. Principio 18: Comunicación con Grupos de Interés**

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

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

#### **4.5. Principio 19: Conformación de comités especiales**

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

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

#### **4.6. Principio 20: Mecanismos de designación de gerentes**

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

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

#### **4.7. Principio 21: Funciones y responsabilidades de la gerencia**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.10. Principio 24: Plan de continuidad del negocio**

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

#### **4.11. Principio 25: Reportes del directorio sobre Gobierno Corporativo**

Al menos cada año, el Directorio aprobará informes sobre la situación del Gobierno Corporativo de SEDAPAL, en todos sus aspectos relevantes, destacando las limitaciones aún existentes, así como las políticas y mecanismos que se adoptarán para superarlas.

Los informes deberán ser vinculados a los diferentes principios consignados en el Código de Buen Gobierno Corporativo de Empresas del Estado, promovido por FONAFE. La Gerencia participa activamente en la elaboración y discusión de estos informes.

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

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

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

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

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

### **V. Política de Riesgos y Código de Ética**

#### **5.1. Principio 27: Sistema efectivo de análisis de riesgo**

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

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

## **5.2. Principio 28: Código de ética**

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

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

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

## **VI. Transparencia y divulgación de información**

### **6.1. Principio 29: Política de información**

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



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

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

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

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

### **6.2. Principio 30: Mecanismos de información**

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

### **6.3. Principio 31: Estándares contables de la información financiera**

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

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

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

#### **6.4. Principio 32: Políticas sobre auditorías**

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

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

##### **Auditoría Interna**

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

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

##### **Auditoría Externa**

La auditoría externa debe ser al menos anual y ejecutada por sociedades que mantengan total independencia respecto de SEDAPAL y basada en estándares internacionales. Su

designación es por periodos definidos, buscando la renovación de la misma con suficiente regularidad para mantener la independencia y objetividad deseadas. El auditor externo debe informar regularmente de los distintos servicios que provee a SEDAPAL, y la relevancia de estos ingresos dentro del total obtenido con SEDAPAL.

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

#### **6.5. *Principio 33: Estructura de propiedad y de administración de SEDAPAL***

SEDAPAL revela, a través de sus mecanismos de información, su estructura accionaria, incluyendo la relación de los principales accionistas; así como la estructura organizativa interna divulgando los nombres de los directores, principales funcionarios y asesores. Esta información se mantiene siempre actualizada a través de su portal web.

#### **6.6. *Principio 34: Participación de agentes externos de información***

El Directorio deberá aprobar políticas para la contratación de servicios de asesoría especializada, de ser aplicable, en caso requiera opinión respecto a diferentes aspectos de su desempeño, procurando que en su análisis se incorporen aspectos que hagan posible la comparación con otras Empresas de Propiedad del Estado del mismo ámbito económico en el cual se desenvuelven, tales como la clasificación de riesgo.

## Informe Ejecutivo

### 1. Periodo de evaluación y responsables de elaboración

El presente informe corresponde a la evaluación del año 2016 y ha sido elaborado por el siguiente equipo:

Nombre	Rol asignado	Cargo	Unidad o área
Héctor Piscocoya Vera	Evaluador	Gerente	Gerencia General
María Ciudad Eulogio	Evaluador	Gerente	Gerencia de Finanzas
Jenny Pérez Cáceres	Evaluador	Jefe	Equipo Gestión Institucional

### 2. Resultados del proceso de monitoreo

Los resultados del proceso de monitoreo se presentan en dos aspectos, Nivel de madurez de la Empresa en relación a todos los principios de Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) y Nivel de cumplimiento por secciones.

#### 2.1. Cumplimiento a nivel empresa

SEDAPAL está ubicada en el *nivel de madurez 2*, alcanzando un cumplimiento de *44.85%*.

*Los resultados del proceso final de monitoreo arroja que existe una única Sección en la que SEDAPAL se encuentra en cumplimiento, la Sección I: "Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado", con un puntaje obtenido de 6 sobre 6; y tres Secciones en las que SEDAPAL se encuentra en cumplimiento parcial, la Sección V: "Política de Riesgos y Código de Ética", con un puntaje de 7.50 sobre un puntaje máximo de 10 puntos; la Sección VI: "Transparencia y Divulgación de la Información", con un puntaje obtenido de 17.25 sobre un puntaje máximo de 30; y la Sección IV: "El Directorio y la Gerencia", con un puntaje de 57.75 sobre un puntaje máximo de 128. Las Secciones con menor cumplimiento (cumplimiento parcial menor) están referidas a la Sección III: "Derechos de Propiedad", con 18.33 puntos obtenidos sobre un puntaje máximo de 58 y la Sección II: "Marco Jurídico de la EPE", con un puntaje obtenido de 5 puntos respecto a los 14 del puntaje máximo.*

#### 2.2. Cumplimiento por secciones

El cuadro a continuación muestra el nivel de cumplimiento alcanzado por sección indicando la brecha existente entre el máximo valor de la sección:

Sección	Nombre	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Nivel de Cumplimiento	% de cumplimiento
Sección I	Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	6	6.00	Sección en cumplimiento	100.00%
Sección II	Marco Jurídico de la EPE	14	5.00	Cumplimiento parcial menor	35.71%
Sección III	Derechos de Propiedad	58	18.33	Cumplimiento parcial menor	31.61%
Sección IV	El Directorio y la Gerencia	128	57.75	Cumplimiento parcial	45.12%
Sección V	Política de Riesgos y Código de Ética	10	6.00	Cumplimiento parcial	60.00%
Sección VI	Transparencia y divulgación de información	30	17.25	Cumplimiento parcial	57.50%

### 3. Comparativo entre evaluaciones por año

Sección	Nombre	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido año 2015	Puntaje Obtenido año 2016	Situación(*)
Sección I	Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	6	6.00	6.00	Igual
Sección II	Marco Jurídico de la EPE	14	8.75	5.00	Empeoró
Sección III	Derechos de Propiedad	58	15.00	18.33	Mejóro
Sección IV	El Directorio y la Gerencia	128	54.25	57.75	Mejóro
Sección V	Política de Riesgos y Código de Ética	10	6.00	6.00	Igual
Sección VI	Transparencia y divulgación de información	30	27.00	17.25	Empeoró

(\*) Precisar "Igual", "Mejóro" o "Empeoró". Explicar aquellas secciones que empeoraron.

*De acuerdo al año anterior (47.56% de cumplimiento), el reporte de evaluación mantiene su nivel de madurez (2), sin embargo hay una diferencia porcentual en contra de 2.71 lo cual se explica en los resultados de la primera validación efectuada por FONAFE (39.88%), los cuales han servido de referencia al equipo evaluador al momento de realizar la autoevaluación 2016, ya que en los casos en donde el resultado de la validación de un elemento no coincidía con la autoevaluación y no se encontró la evidencia correspondiente, ha sido necesario recalificar con un puntaje menor de acuerdo a la realidad actual.*

### 4. Plan de trabajo de implementación para el cumplimiento de los principios del CBGC

N° Elemento	N° Principio asociado	Plan de acción - resumido	Fecha de inicio
2.1	Principio 2	Política de solución de conflictos con terceros, entre accionistas y entre las distintas EPE.	Mar-17
3.2	Principio 3	Obligaciones contraídas (deuda) por la EPE.	Mar-17
6.1	Principio 6	Manual de Junta General de Accionistas –JGA.	Mar-17
7.1	Principio 7	Reglamento de Directorio.	Mar-17
7.1	Principio 7	Funciones del Presidente de Directorio y del Gerente General	Mar-17
15.2	Principio 15	Evaluación del desempeño de los directores.	Mar-17
17.3	Principio 17	Evaluación del desempeño del Directorio.	Jun-17
18.1	Principio 18	Información en el portal web.	Jun-17
27.1	Principio 27	Políticas de seguimiento, control y manejo de riesgos.	Mar-17
28.1	Principio 28	Código de Ética.	Mar-17
29.1	Principio 29	Política de información.	Mar-17
32.2	Principio 32	Reunión del Directorio con la SOA.	Mar-17

Para mayor detalle ver Anexo 01 – Detalle de cada plan de acción

## Anexo 01

### Detalle de cada plan de acción

#	N° Elemento	N° Principio asociado	Plan de acción - detallado	Responsable	Fecha de inicio (mm/aaaa)	Fecha de término (mm/aaaa)	% de avance
1	2.1	Principio 2	Gestionar y obtener las evidencias de la aprobación y comunicación de la Política de solución de conflictos con terceros, entre accionistas y entre las distintas EPE así como procedimientos para su aplicación.	GRH: ERC	Mar-17	Dic-17	50%
2	3.2	Principio 3	Gestionar y obtener las Actas del Directorio, al menos semestrales, donde se tome conocimiento y evalúe las posibles desviaciones con respecto a las obligaciones contraídas (deuda) por la EPE.	GF: EOF	Mar-17	Dic-17	50%
3	6.1	Principio 6	Gestionar y obtener la aprobación de la JGA del Manual de JGA, en el cual se establecen todos criterios para su funcionamiento.	GG: EGI	Mar-17	Dic-17	0%
4	7.1	Principio 7	Gestionar y obtener la aprobación y difusión del Reglamento de Directorio que contenga reglas de nombramiento y funciones del Presidente de Directorio, asimismo criterios de Director Independiente.	GG: EGI GALR: ER GF: EOF	Mar-17	Dic-17	50%
5	7.1	Principio 7	Gestionar y obtener evidencia que acredite que no existe superposición entre las funciones del Presidente de Directorio y del Gerente General: Reglamento de Directorio, MOF, ROF, entre otros	GG: EGI	Mar-17	Dic-17	40%
6	15.2	Principio 15	Gestionar y obtener la aprobación y difusión de procedimientos establecidos para el periodo de mandato y evaluación del desempeño de los directores.	GG: EGI	Mar-17	Dic-17	0%
7	17.3	Principio 17	Gestionar y obtener evidencias de las prácticas de evaluación anual del desempeño del Directorio. Recordar que se considera práctica a aquella acción que pese a no estar regulada formalmente, se realiza con cierta frecuencia y orden en la EPE.	GG: EGI	Jun-17	Dic-17	0%
8	18.1	Principio 18	Gestionar y obtener evidencia de que la información se encuentra actualizada en el portal web.	GG: ECI	Jun-17	Dic-17	45%

9	27.1	Principio 27	Gestionar y obtener semestralmente Actas del Directorio, que evidencien que el Directorio toma conocimiento y evalúa las políticas de seguimiento, control y manejo de riesgos.	GG:EGI	Mar-17	Dic-17	40%
10	28.1	Principio 28	Gestionar y obtener al menos semestralmente, Actas de Directorio, donde se evidencie que el Directorio toma conocimiento, evalúa el cumplimiento y los casos de violación al Código de Ética.	GRH:ERC	Mar-17	Dic-17	50%
11	29.1	Principio 29	Gestionar y obtener, al menos semestral, Actas del Directorio donde se evidencia que el Directorio toma conocimiento y evalúa la política de información.	GG:ECI	Mar-17	Dic-17	50%
12	32.2	Principio 32	Gestionar y obtener, al menos una vez al año, Actas del Comité de Auditoría o del Directorio, donde se evidencie que se reúne con la SOA.	GG:EGI	Mar-17	Dic-17	40%