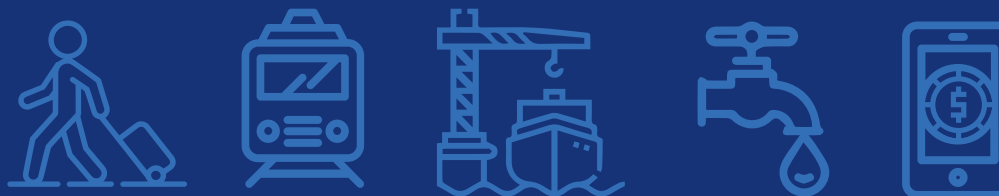


# CÓDIGO SEP



[www.sepchile.cl](http://www.sepchile.cl)

<b>01. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>	<b>04. DIRECTORIO</b>	<b>14</b>
Función y características	5	1. Definición	15
Estructura del Código SEP	5	2. Obligaciones de los directores y las directoras	15
Principios y obligaciones básicas	5	3. Derechos de los directores y las directoras	17
Integridad y conflictos de intereses	6	4. Presidente o presidenta del directorio	17
Gestión de riesgos y controles	6	5. Secretaría jurídica del directorio	17
Supervisión y aseguramiento	6	6. Dietas del directorio	19
Operaciones especializadas	6	7. Política de gastos por viajes y actividades de gestión	19
<b>02. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>7</b>	8. Representante de trabajadores y trabajadoras en el directorio	19
Cláusula interpretativa	8	9. Funcionamiento del directorio	19
1. Principio de orientación estratégica y creación de valor público de largo plazo	8	10. Relación del directorio con la gerencia general	20
2. Principio de responsabilidad y deber fiduciario del directorio	8	11. Transición entre directorios	20
3. Principio de autonomía de gestión con responsabilidad	8	12. Administradores únicos	21
4. Principio de uso eficiente y responsable de los recursos públicos	8	Recomendaciones	21
5. Principio de gestión integral de riesgos y control interno	9	<b>05. CONFLICTOS DE INTERESES</b>	<b>24</b>
6. Principio de desarrollo sostenible y responsabilidad social y ambiental	9	1. Definición	25
7. Principio de relaciones laborales responsables y participación de trabajadores y trabajadoras	9	2. Tipos de conflictos de intereses	25
8. Principio de probidad, integridad y prevención de conflictos de interés	9	3. Riesgos y daños de la existencia de conflictos de intereses mal gestionados	26
9. Principio de transparencia y rendición de cuentas	9	4. Resolución de conflictos de intereses	26
<b>03. OBLIGACIONES DE INFORMACIÓN AL SISTEMA DE EMPRESAS – SEP</b>	<b>10</b>	<b>06. PROBIDAD Y TRANSPARENCIA</b>	<b>28</b>
1. Obligaciones generales y permanentes	11	1. Definición	29
2. Información periódica de gestión y desempeño	12	2. Dimensiones	29
3. Presupuestos e inversiones	12	3. Obligaciones legales	29
4. Auditoría externa	12	4. Declaración de intereses y patrimonio	30
5. Personas, remuneraciones y relaciones laborales	13	5. Obligaciones en materia de envío de información a la CMF	30
6. Disposiciones finales	13	6. Obligaciones envío de información al Ministerio de Hacienda	30
		Recomendaciones	30
		<b>07. COMITÉ DE AUDITORÍA</b>	<b>31</b>
		1. Definición	32
		2. Estructura y estatuto	32
		3. Funciones	32
		Recomendaciones	33

<b>08. AUDITORÍA EXTERNA</b>	<b>34</b>	<b>13. EMPRESA Y SOSTENIBILIDAD</b>	<b>54</b>
1. Definición	35	1. Contexto mundial y nacional	55
2. Proceso de selección de empresa auditora externa	35	2. Principios centrales de sostenibilidad	55
3. Supervisión del trabajo de auditoría externa	36	<b>14. GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS</b>	<b>56</b>
4. Políticas contables prudenciales	36	1. Definición	57
Recomendaciones	37	2. Dimensiones de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas	57
<b>09. AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>38</b>	Recomendaciones	62
1. Definición	39	<b>15. INVERSIONES EN EMPRESAS SEP</b>	<b>63</b>
2. Funciones y estatuto de auditoría interna	39	1. Inversiones y plan estratégico	64
3. Designación y competencias de auditor interno o auditora interna	39	2. Proceso de inversiones	65
Recomendaciones	40	Recomendaciones	68
<b>10. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y GESTIÓN DE CRISIS</b>	<b>41</b>	<b>16. COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	<b>70</b>
1. Definición general	42	1. Definición	71
2. Objetivos de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)	42	2. Responsabilidades del directorio	71
3. Gestión de Crisis (GC)	45	3. Procedimientos de contratación	71
Recomendaciones	46	4. Normas especiales	73
<b>11. PREVENCIÓN DE FRAUDE E INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS</b>	<b>47</b>	Recomendaciones	74
1. Definición	48	<b>17. GESTIÓN, RESGUARDO Y ADMINISTRACIÓN DEL PATRIMONIO Y ACTIVOS DE LA EMPRESA ESTATAL</b>	<b>75</b>
2. Código de Conducta	48	1. Principio general	76
3. Canal de denuncias	49	2. Ámbitos mínimos de resguardo patrimonial	76
Recomendaciones	50	Recomendaciones	77
<b>12. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y CIBERSEGURIDAD</b>	<b>51</b>	<b>ANEXO</b>	<b>78</b>
1. Definición	52	Cálculo del costo de las negociaciones colectivas	79
2. Seguridad de la información	52		
3. Ciberseguridad	53		

# INTRODUCCIÓN 01



# 01. Introducción

La creación del Sistema Administrador de Empresas (SAE) en 1997 y luego del Comité Sistema de Empresas - SEP en 2001, promovió una agenda de trabajo nacional que permitió el ingreso de Chile a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2010 y la elaboración del primer Código SEP en 2008.

Dirigido a directorios y gerencias de las empresas estatales bajo la injerencia del organismo técnico especializado que es el SEP, el documento, que establece las expectativas del Estado como dueño de empresas, entrega lineamientos que se actualizan periódicamente para incorporar la evolución de las mejores prácticas internacionales y los cambios normativos nacionales que influyen en el gobierno corporativo, planificación estratégica y control de gestión de las empresas estatales que supervisa.

El Código SEP actualizado es un marco de gobernanza destinado a orientar la gestión de las empresas estatales bajo la supervisión del SEP. Replica algunas obligaciones normativas vigentes para las empresas, vinculadas a su carácter de empresa estatales, e incorpora orientaciones que permiten elevar los estándares de gestión, integridad y sostenibilidad más allá de lo estrictamente exigido por la ley.

A nivel internacional, toma como referencia la actualización de las Recomendaciones del Consejo de la OCDE sobre Gobierno Corporativo de Empresas Estatales (2024) y su desarrollo complementario en materia de sostenibilidad (2025). Estas directrices refuerzan la neutralidad competitiva, la transparencia y la responsabilidad pública, el rol del Estado como propietario y la sostenibilidad, situando a las empresas estatales como actores estratégicos del desarrollo.

Desde la perspectiva nacional, considera las modificaciones a la Ley de Compras Públicas, la Ley N°21.595 sobre Delitos Económicos, las normas de la Comisión para el Mercado Financiero (NCG N°30/1981 y sus modificaciones) y la Ley N°20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

El Código SEP responde a la necesidad de mantener la convergencia con los estándares OCDE, adaptados a la institucionalidad chilena. Esta contempla directorios sujetos a ciclos gubernamentales, el control financiero del Ministerio de Hacienda y de la Dirección de Presupuestos, la supervisión de la Comisión para el Mercado Financiero y la fiscalización de la Contraloría General de la República en materias de probidad administrativa.

## Función y características

El Código SEP cumple una triple función. De carácter normativo, al reunir el marco legal aplicable; orientadora, al promover buenas prácticas que fortalecen la gestión; y de transparencia y sostenibilidad, al reforzar la confianza pública y la legitimidad del Estado como propietario.

La edición fue redactada siguiendo las recomendaciones de la OCDE que determinan la relevancia de entregar información comprensible y accesible a la ciudadanía, y aborda los principales ámbitos del gobierno corporativo.

Asimismo, para efectos de su análisis y cumplimiento, toda referencia al concepto de empresa estatal o empresa del sector estatal o empresa de propiedad estatal, se entenderá realizada a las empresas estatales bajo supervisión del Sistema de Empresas – SEP.

## Estructura del Código SEP

El Código SEP de buenas prácticas se estructura en cinco ámbitos que van desde los fundamentos institucionales hasta las aplicaciones operativas especializadas, facilitando su comprensión, implementación y verificación, en coherencia con los marcos internacionales de la OCDE.

## Principios y obligaciones básicas

Fija los principios esenciales que orientan la gestión de todas las empresas del sector estatal: probidad, transparencia, responsabilidad, eficiencia, sostenibilidad y respeto de derechos humanos (**Principios de Gobierno Corporativo**). Ordena la entrega periódica de información financiera (reportes financieros, presupuestarios) y no financiera (reportes de gestión) al propietario estatal mayoritario, asegurando un control permanente (**Obligaciones de información al SEP**). Define las responsabilidades, deberes y derechos de los directorios, su funcionamiento colegiado, su relación con la gerencia y las reglas de transición entre distintos períodos gubernamentales (**Directorio**).

# 01. Introducción

## Integridad y conflictos de intereses

Refuerza las obligaciones de acceso a la información pública, declaraciones de patrimonio e intereses, deberes frente a la Comisión para el Mercado Financiero, y mecanismos de transparencia activa (**Probidad y Transparencia**). Precisa las situaciones que pueden comprometer la lealtad hacia la empresa estatal, estableciendo tipologías de conflictos y mecanismos de resolución (**Conflictos de Intereses**).

## Gestión de riesgos y controles

Desarrolla una visión estratégica de Gestión Integral de Riesgos y de Gestión de Crisis que combina identificación, prevención y mitigación mediante un comité especializado, matrices de riesgos y planes de acción (**Gestión Integral de Riesgos**). Refuerza los pilares de integridad al disponer la adopción de un Código de Conducta, de un Modelo de Prevención y de un canal de denuncias que permita detectar y corregir irregularidades (**Prevención de Fraude e Incumplimientos Normativos**).

## Supervisión y aseguramiento

Profundiza en los mecanismos de supervisión, regulando como órgano central de resguardo financiero y ético al Comité de Auditoría de las empresas supervisadas por el SEP (**Comité de Auditoría**). Dicho comité se complementa con la contratación y evaluación de auditores externos (**Auditoría Externa**) y el control interno permanente (**Auditoría Interna**). La estructura de supervisión y aseguramiento respeta el modelo de las tres líneas de defensa reconocido internacionalmente.

## Operaciones especializadas

Establece estándares para la protección de los activos digitales y la continuidad operacional mediante políticas de seguridad de la información y ciberseguridad (**Seguridad de la Información y Ciberseguridad**). Consolida el compromiso de las empresas estatales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el respeto de los derechos humanos, la normativa laboral y la responsabilidad ambiental (**Empresa del Estado y Sostenibilidad**). Aborda la gestión y desarrollo de personas, regulando la selección y contratación, las políticas de remuneraciones e indemnizaciones, la negociación colectiva, la capacitación y la evaluación de desempeño (**Gestión y Desarrollo de Personas**). Establece las orientaciones para la gestión estratégica de inversiones (**Inversiones en Empresas SEP**). Dispone los procesos de compras y adquisiciones, incluyendo las modalidades de licitación y disposiciones específicas sobre viajes, vehículos y contratación de asesorías externas (**Compras y Adquisiciones**). Finalmente, regula la gestión, resguardo y administración del patrimonio y activos de la empresa estatal (**Gestión, Resguardo y Administración del Patrimonio y Activos de la Empresa Estatal**).

De este modo, el Código SEP 2026 es un marco integral que articula normas y orientaciones de gobierno corporativo, plenamente adaptado a las particularidades institucionales de Chile y en convergencia con los estándares de la OCDE.

# PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

# 02



## 02. Principios de gobierno corporativo

Para asegurar la adecuada convergencia entre los fines públicos y empresariales de las empresas estatales, éstas deberán regirse por los siguientes principios fundamentales de gobierno corporativo, los cuales orientan la actuación de sus directorios, gerencias y demás órganos de administración.

### Cláusula interpretativa

Los principios establecidos en este capítulo deberán ser considerados de manera integral y sistemática, sirviendo como marco orientador para la interpretación y aplicación de las demás disposiciones del presente Código SEP.

#### 1. Principio de orientación estratégica y creación de valor público de largo plazo

La empresa de propiedad estatal deberá cumplir su objeto y función social resguardando la primacía del interés público, en coherencia con las políticas públicas sectoriales definidas por el Estado de Chile.

El directorio y las gerencias deberán adoptar decisiones con una visión estratégica de largo plazo, que trascienda los ciclos políticos y las distintas administraciones, resguardando el valor de los bienes públicos bajo su administración y asegurando la continuidad, calidad y eficiencia de los servicios para los cuales la empresa fue creada, promoviendo la creación de valor público sostenible.

##### 1.1. Plan estratégico institucional

Toda empresa estatal deberá contar con un plan estratégico institucional, aprobado por su directorio, como instrumento de orientación de mediano plazo para el cumplimiento de su objeto legal y función pública.

El directorio será responsable de supervisar periódicamente su ejecución y de evaluar su coherencia con la estrategia, los riesgos relevantes y la sostenibilidad financiera de la empresa.

#### 2. Principio de responsabilidad y deber fiduciario del directorio

El directorio es responsable, frente al Estado propietario y frente a la propia empresa estatal, del cumplimiento de su función social, de la adecuada orientación estratégica, del uso eficiente y responsable de los recursos y bienes públicos, y del ejercicio efectivo del control sobre la gestión de la administración.

En el ejercicio de sus funciones, el directorio deberá actuar con diligencia, lealtad y buena fe, observando el marco legal general y especial aplicable, la normativa sectorial correspondiente y las buenas prácticas de gobierno corporativo, asegurando el acceso a información suficiente, veraz y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

#### 3. Principio de autonomía de gestión con responsabilidad

La empresa estatal deberá contar con autonomía para la gestión de sus operaciones, dentro del marco legal y del mandato público que justifica su existencia.

El ejercicio del rol por parte del Estado, a través del SEP, se orientará a la definición de objetivos, el seguimiento de resultados y la rendición de cuentas, respetando su autonomía operativa, correspondiendo en todo caso al directorio la responsabilidad superior, indelegable y colegiada por la conducción estratégica, supervisión de la gestión y resguardo del interés público comprometido.

#### 4. Principio de uso eficiente y responsable de los recursos públicos

La empresa estatal deberá desarrollar su objeto y función social de manera oportuna, eficiente y eficaz, procurando una gestión responsable de los recursos públicos y de los activos bajo su administración.

Su actuación deberá orientarse a generar excedentes y rentabilidad económica cuando ello sea compatible con su mandato legal, resguardando simultáneamente la creación de valor público y el cumplimiento de los objetivos sectoriales que justifican su existencia.

## 02. Principios de gobierno corporativo

### 5. Principio de gestión integral de riesgos y control interno

La empresa estatal deberá contar con sistemas adecuados de identificación, evaluación y gestión de los riesgos relevantes que puedan afectar el cumplimiento de su objeto, su sostenibilidad financiera, la continuidad operacional y el interés público comprometido.

El directorio deberá supervisar la existencia y funcionamiento de un sistema de control interno y gestión de riesgos, en coherencia con la naturaleza, complejidad y riesgos propios de la empresa.

### 6. Principio de desarrollo sostenible y responsabilidad social y ambiental

La empresa estatal deberá planificar y ejecutar su gestión incorporando criterios de desarrollo sostenible, considerando los impactos económicos, sociales y ambientales de sus decisiones.

En particular, dentro de sus competencias, deberá promover el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### 7. Principio de relaciones laborales responsables y participación de trabajadores y trabajadoras

La empresa estatal deberá fomentar relaciones laborales basadas en el respeto de los derechos fundamentales, el diálogo social y la participación inclusiva de los trabajadores y las trabajadoras, promoviendo la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el avance hacia la paridad de género.

### 8. Principio de probidad, integridad y prevención de conflictos de interés

La actuación de quienes integran la empresa estatal deberá regirse por los principios de probidad e integridad, asegurando la preeminencia del interés público por sobre el interés particular.

El directorio, la administración y los trabajadores y las trabajadoras deberán prevenir, identificar y gestionar adecuadamente los conflictos de interés, desempeñando sus funciones con honestidad, transparencia y estricto apego a la legalidad.

La empresa deberá promover una cultura de integridad y cumplimiento, incorporando mecanismos proporcionales de prevención de delitos económicos conforme a la legislación vigente y a su Modelo de Prevención de Delitos.

### 9. Principio de transparencia y rendición de cuentas

La empresa estatal deberá ejercer la debida transparencia en el ejercicio de la función pública, divulgando de manera oportuna, comprensible y accesible la información pública relevante, conforme a la normativa vigente.

La transparencia deberá compatibilizarse con la protección de los intereses económicos, comerciales y estratégicos de la empresa, resguardando la información cuya divulgación pueda afectar el cumplimiento de su objeto o su posición competitiva, y fortaleciendo la rendición de cuentas ante el Estado propietario y la ciudadanía.

# OBLIGACIONES DE INFORMACIÓN AL SISTEMA DE EMPRESAS – SEP



## Objeto y alcance

El presente capítulo establece las obligaciones de información que, en el marco de las funciones del SEP, deberán cumplir las empresas estatales bajo supervisión del Sistema de Empresas – SEP, sus directorios y gerencias.

Las obligaciones que se señalan se entienden sin perjuicio de aquellas establecidas en la ley, en normas sectoriales o en convenios de gestión.

## 1. Obligaciones generales y permanentes

### 1.1. Deber general de información

Las empresas estatales deberán proporcionar al SEP información veraz, completa, oportuna y verificable respecto de su situación financiera, presupuestaria, operativa, estratégica y de cumplimiento normativo, en la medida en que dicha información resulte material y relevante para el ejercicio del rol del SEP.

El deber de información se extiende a los hechos relevantes que puedan afectar de manera significativa el cumplimiento del objeto de la empresa, su sostenibilidad financiera, su posición patrimonial, la continuidad de sus servicios esenciales o el interés público comprometido.

### 1.2. Hechos de importancia y protocolo interno

La empresa estatal deberá informar al SEP, de manera inmediata o a la brevedad posible, los hechos que puedan afectar significativamente el cumplimiento de su objeto, la continuidad del servicio, su situación financiera, el cumplimiento normativo o el interés público comprometido.

Cada empresa deberá contar con un protocolo interno, aprobado por el directorio, que asegure la identificación, escalamiento y comunicación oportuna de estos hechos.

En caso de contingencias, crisis o hechos graves que puedan afectar la continuidad operacional, la situación financiera, la reputación institucional o el cumplimiento de los fines públicos de la empresa, esta deberá informar oportunamente al SEP, aun cuando los antecedentes se encuentren en desarrollo, sin perjuicio de las posteriores actualizaciones que sean necesarias.

### 1.3. Carta anual del directorio al SEP

El presidente o presidenta del directorio deberá remitir al Sistema de Empresas – SEP, antes del 31 de enero de cada año, una carta aprobada previamente por el directorio como órgano colegiado, dando cuenta del grado de cumplimiento institucional de las disposiciones del presente Código, así como de las principales brechas y acciones de mejora identificadas.

Sin perjuicio de lo anterior, cada director o directora deberá suscribir individualmente la declaración de conocimiento y cumplimiento del Código SEP, conforme a los mecanismos que establezca el SEP, reforzando su responsabilidad personal en el ejercicio del cargo.

### 1.4. Información sobre conflictos de interés, incompatibilidades e inhabilidades

Todo director deberá informar de manera inmediata al SEP y al directorio respectivo la concurrencia sobreviniente de situaciones de incompatibilidad, inhabilidad o conflicto de interés permanente o recurrente, en los términos definidos en este Código.

El directorio deberá adoptar las medidas correspondientes y dejar constancia de ellas en acta, remitiendo los antecedentes al SEP.

### 1.5. Declaración de aceptación del Código SEP

Cada director, dentro del plazo de 30 días corridos contado desde su nombramiento, deberá remitir al SEP una declaración jurada de conocimiento, aceptación y compromiso de cumplimiento del presente Código.

## 2. Información periódica de gestión y desempeño

### 2.1. Informes de gestión

Las empresas estatales deberán remitir al SEP los siguientes informes:

- i. Informe mensual de gestión, dentro del plazo máximo del día 20 del mes siguiente, en los mismos términos y condiciones en que haya sido presentado al directorio.
- ii. Informe trimestral de gestión, dentro del plazo máximo del día 20 del mes siguiente al cierre del respectivo trimestre.

### 2.2. Convenios de gestión, programación o metas

Las empresas deberán informar al SEP sobre la formulación, suscripción, modificación, seguimiento y cumplimiento de los convenios de gestión, de programación o de metas que les resulten aplicables, conforme a los plazos y formatos definidos en dichos instrumentos o en las instrucciones impartidas por el SEP.

### 2.3. Mandato estratégico

Las empresas estatales deberán remitir al SEP un informe semestral de avance del mandato estratégico, dentro del plazo de 45 días corridos contado desde el término del respectivo semestre.

## 3. Presupuestos e inversiones

El presupuesto anual y las decisiones relevantes de inversión deberán ser examinados y aprobados por el directorio, verificando su coherencia con el Mandato Estratégico, antes de su remisión a las instancias competentes.

Lo anterior se entenderá sin perjuicio de las atribuciones del Ministerio de Hacienda y de la Dirección de Presupuestos.

### 3.1. Presupuesto anual

Las empresas estatales deberán remitir al SEP sus proyectos de presupuesto anual y sus antecedentes de respaldo, conforme al calendario y procedimientos definidos por el Ministerio de Hacienda y la Dirección de Presupuestos.

### 3.2. Modificaciones presupuestarias

Toda modificación presupuestaria relevante deberá ser informada oportunamente al SEP, en forma simultánea a su remisión al Ministerio de Hacienda, acompañando los antecedentes justificativos correspondientes.

### 3.3. Inversiones

Las empresas estatales deberán informar al SEP sobre sus proyectos de inversión, su ejecución y sus modificaciones relevantes, de acuerdo con la normativa sectorial aplicable y las instrucciones impartidas por el SEP.

## 4. Auditoría externa

Las empresas deberán informar al SEP el proceso de selección de la empresa auditora externa, a más tardar el 15 de marzo de cada año, acompañando:

- i. La priorización de al menos tres alternativas.
- ii. Un cuadro comparativo de criterios técnicos, económicos y de independencia.
- iii. La justificación fundada de la propuesta de adjudicación.
- iv. En caso de contratos de auditoría que excedan un ejercicio anual, deberá remitirse además la justificación de su duración.
- v. Certificado del Secretario del Directorio con acuerdo del directorio en que se aprueba la propuesta de auditores.

El SEP podrá formular observaciones a la propuesta.

## 5. Personas, remuneraciones y relaciones laborales

### 5.1. Remuneraciones de ejecutivos superiores

Las empresas deberán informar al SEP toda decisión que implique:

- i. Superar los límites remuneracionales establecidos en la normativa vigente.
- ii. Pactar y pagar indemnizaciones que excedan los topes legales.

Lo anterior, en relación con lo establecido en la respectiva Circular del Ministerio de Hacienda sobre la materia, ateniéndose a las excepciones establecidas en dicha norma, cuando éstas procedan. .

### 5.2. Negociaciones colectivas

Las empresas deberán informar al SEP y al Ministerio de Hacienda el inicio de procesos de negociación colectiva con una anticipación mínima de tres meses respecto del vencimiento del respectivo instrumento colectivo, así como el resultado final del proceso.

## 6. Disposiciones finales

La información regulada en este capítulo deberá remitirse al SEP en la forma y a través de los medios y formatos de entrega que este determine, asegurando su trazabilidad, respaldo documental y disponibilidad para efectos de control.

# DIRECTORIO 04



# 04. Directorio

## 1. Definición

El directorio de una empresa estatal es el órgano colegiado responsable de la administración superior de la empresa, de la definición de su orientación estratégica y del resguardo del uso eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos bajo su gestión.

Corresponde al directorio, en particular, definir la estrategia institucional, aprobar los planes y políticas relevantes, y supervisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en su calidad de proveedora de bienes y servicios de interés público, de conformidad con su mandato legal.

El directorio es responsable de aprobar, supervisar y evaluar periódicamente el plan estratégico institucional de la empresa estatal, asegurando su coherencia con el objeto legal, la función pública, el presupuesto, las inversiones, la gestión de riesgos y los sistemas de incentivos y evaluación de desempeño. Asimismo, corresponderá al directorio aprobar, supervisar y evaluar periódicamente la eficacia del Modelo de Prevención de Delitos de la empresa, velando por la existencia de controles adecuados, mecanismos de denuncia, capacitación y monitoreo, conforme a la legislación vigente.

El directorio solo podrá ejercer válidamente sus atribuciones actuando en forma colegiada, reunido en sesión y conforme a las normas legales, reglamentarias y estatutarias aplicables. Ningún director o directora, incluido quien ejerza la presidencia, podrá actuar o decidir individualmente en representación del directorio, salvo en los casos de delegación expresa acordada por este.

## 2. Obligaciones de los directores y las directoras

### 2.1. Deberes de gestión

#### a. Deber de cuidado

Los directores y directoras deberán ejercer sus funciones con la diligencia y el cuidado que una persona prudente emplea en la administración de sus propios asuntos, considerando la naturaleza pública de la empresa y los intereses que representa.

Este deber implica, entre otros aspectos, informarse adecuadamente antes de adoptar decisiones, analizar críticamente los antecedentes disponibles, supervisar el cumplimiento de los planes, políticas y metas aprobadas, y mantenerse atentos a los riesgos que puedan afectar la gestión y sostenibilidad de la empresa, la supervisión del sistema de cumplimiento y del Modelo de Prevención de Delitos, como parte integrante del resguardo del interés social y público comprometido.

El incumplimiento de este deber ya sea por acción u omisión, o por decisiones negligentes, podrá generar las responsabilidades que establezca la ley.

#### b. Deber de lealtad

Los directores y directoras deberán actuar con honestidad, buena fe y lealtad hacia la empresa estatal, resguardando en todo momento su interés y el interés público comprometido, por sobre cualquier interés personal o de terceros.

Este deber exige evitar toda situación que pueda generar conflictos de intereses, abstenerse de participar en decisiones en las que exista un beneficio propio o de personas relacionadas, y resguardar la confidencialidad de la información a la que se tenga acceso en razón del cargo, utilizándola exclusivamente para fines institucionales.

## 04. Directorio

### c. Deber de responsabilidad

Los directores y directoras solo deberán adoptar decisiones cuando cuenten con información oportuna, completa y suficiente. Responderán conforme a la ley por los perjuicios que se causen a la empresa estatal o a su propietario cuando se determine la existencia de actuaciones dolosas o culpables, en los términos y condiciones que establezca la normativa aplicable.

### 2.2. Deberes de información

#### a. Deber de informarse

Los directores y directoras deberán mantenerse permanentemente informados y requerir, de manera oportuna, la información necesaria para fundamentar adecuadamente sus decisiones.

Deberán asegurar que la información estratégica, operativa y de riesgos relevante para la empresa estatal sea puesta a su disposición de manera suficiente, oportuna y adecuada, a fin de permitir el ejercicio diligente de sus funciones de dirección y supervisión.

Cuando el directorio estime que la empresa no cuenta con los conocimientos especializados o la experiencia técnica requerida, o que la información disponible es insuficiente, podrá instruir a la gerencia general la realización de estudios específicos o la contratación de asesorías externas, conforme a las normas aplicables.

#### b. Deber de reserva

Los directores y directoras deberán mantener estricta confidencialidad respecto de toda la información a la que accedan en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de las obligaciones de transparencia que resulten aplicables conforme a la ley.

### 2.3. Deber de participación

#### Deber de asistencia a las sesiones de directorio

Los directores y directoras deberán asistir regularmente a las sesiones del directorio, participar activamente en sus deliberaciones y contribuir a la adopción de decisiones válidas, incluyendo la conformación del quórum requerido.

### 2.4. Deberes de probidad y transparencia

#### a. Deber de probidad y transparencia

Los directores y directoras deberán cumplir con los principios de probidad<sup>1</sup> y transparencia<sup>2</sup> y tendrán la calidad de funcionario público si integran el directorio de una empresa estatal creada por ley<sup>3</sup>.

#### b. Deber de efectuar declaraciones de intereses y patrimonio

Los directores y directoras deberán presentar y mantener actualizadas sus declaraciones de intereses y patrimonio en la plataforma electrónica correspondiente, de acuerdo con la legislación vigente y dentro de los plazos establecidos.

#### c. Deber de informar situaciones sobrevinientes de incompatibilidad o conflicto de intereses

Los directores y directoras deberán informar de inmediato al directorio y, si corresponde, al Sistema de Empresas – SEP, cualquier situación sobreviniente que configure o pueda configurar una incompatibilidad para el ejercicio del cargo, una inhabilidad legal o un conflicto de intereses.

1 Dictamen N° 149.633 de 2021, Contraloría General de la República.

2 Dictamen N° 44462 / 2010, Contraloría General de la República.

3 Dictamen N° 16164 / 94, Contraloría General de la República.

## 04. Directorio

### 3. Derechos de los directores y las directoras

#### a. Derecho a ejercer colegiadamente la administración superior

Los directores y directoras tienen derecho a ejercer, de manera colegiada, la administración superior de la empresa, definiendo lineamientos estratégicos e impartiendo instrucciones a la gerencia en materias propias de su competencia.

#### b. Derecho a solicitar información

Los directores y directoras tienen derecho a solicitar y recibir, de manera oportuna, completa y suficiente, la información necesaria para el ejercicio de sus funciones. Dichas solicitudes deberán canalizarse, preferentemente, a través de quien ejerza la presidencia del directorio, procurando no afectar el normal funcionamiento de la empresa.

El directorio debe definir y acordar la arquitectura de información para su gestión. Definiendo la estructura de cómo el directorio procura recibir la información (periodicidad, aspectos fundamentales, informe de gestión, diseño de acuerdo a estrategia, integridad de información).

#### c. Derecho a percibir dieta

Los directores y directoras tendrán derecho a percibir la dieta que corresponda conforme a la normativa aplicable a cada empresa del SEP, con las limitaciones establecidas cuando ejerzan simultáneamente otros cargos o funciones remuneradas con cargo al erario público.

### 4. Presidente o presidenta del directorio

Quien ejerce el cargo es responsable de coordinar y dirigir el funcionamiento del directorio, promover un debate informado y ordenado, y facilitar la adopción de decisiones colegiadas.

Las decisiones de la empresa deberán adoptarse siempre en el marco de los acuerdos del directorio, privilegiando, en lo posible, la búsqueda de consensos,

sin perjuicio de la existencia de legítimas diferencias de opinión entre sus integrantes.

El presidente o presidenta tendrá los mismos derechos y deberes que los demás directores y directoras, y deberá cumplir, además, las obligaciones específicas que establezcan la ley, los estatutos y el presente Código.

### 5. Secretaría jurídica del directorio

#### a. Naturaleza y función

La secretaría jurídica del directorio es la instancia técnica encargada de asesorar jurídicamente al directorio, actuando con objetividad, independencia y lealtad institucional, y contribuyendo al correcto funcionamiento del órgano colegiado.

Sus funciones específicas se establecerán en el Reglamento de Funcionamiento del directorio, sin perjuicio de las obligaciones mínimas señaladas en el presente Código.

#### b. Funciones y tareas

Corresponderá a la secretaría jurídica del directorio, al menos, el cumplimiento de las siguientes funciones:

- i. Asesorar jurídicamente al directorio, informando oportunamente sobre el marco legal, reglamentario y estatutario aplicable a la empresa estatal y a las decisiones sometidas a su conocimiento.
- ii. Recordar al directorio sus deberes y derechos, en particular los deberes de diligencia, lealtad, confidencialidad y resguardo del interés público y del interés de la empresa.
- iii. Redactar, revisar, registrar y custodiar las actas de las sesiones del directorio, asegurando su fidelidad, integridad y adecuada conservación.
- iv. Certificar la asistencia de los directores y directoras, así como de los invitados, a las sesiones ordinarias y extraordinarias del directorio.

## 04. Directorio

- v. Verificar el cumplimiento de los requisitos formales para sesionar y adoptar acuerdos válidos, incluyendo la verificación de quórum y mayorías exigidas.
- vi. Velar por la legalidad de los acuerdos del directorio, advirtiendo oportunamente sobre eventuales riesgos jurídicos o infracciones normativas.
- vii. Procurar la trazabilidad y dar seguimiento a los acuerdos adoptados, en coordinación con la gerencia general, y resguardar la confidencialidad de documentos, actas y acuerdos, cuando corresponda.

### c. Requisitos mínimos para el ejercicio del cargo

La persona que ejerza la secretaría jurídica del directorio deberá cumplir, a lo menos, los siguientes requisitos:

- i. Estar en posesión del título de abogado o abogada, otorgado por la Excelentísima Corte Suprema de Justicia.
- ii. Contar con la experiencia profesional mínima que determine el directorio, atendida la complejidad, tamaño y naturaleza de la empresa estatal.
- iii. Acreditar estudios de especialización o experiencia comprobable en materias de derecho corporativo, derecho público o regulación sectorial aplicable, así como conocimiento del régimen de responsabilidad asociado al ejercicio del cargo.

### d. Declaración de intereses y gestión de conflictos de intereses

La persona que ejerza la secretaría jurídica del directorio deberá declarar oportunamente al directorio sus intereses, vínculos profesionales, económicos o personales que puedan generar conflictos de intereses.

Asimismo, deberá informar de inmediato cualquier modificación posterior a su nombramiento, así como la existencia de conflictos de intereses potenciales, aparentes, esporádicos o efectivos, conforme a la normativa vigente y a las políticas internas de la empresa.

### e. Independencia, incompatibilidades y reemplazo

#### i. Independencia en el ejercicio del cargo

La secretaría jurídica del directorio deberá ejercer sus funciones con plena independencia técnica, resguardando su autonomía respecto de la administración ejecutiva de la empresa.

El Reglamento de Funcionamiento del directorio deberá establecer mecanismos destinados a garantizar dicha independencia, así como los procedimientos de reemplazo temporal en caso de conflictos de intereses que impidan el ejercicio imparcial del cargo.

#### ii. Acumulación de funciones en la empresa estatal

Si el rol recae en un profesional que pertenece a la empresa del Estado, debe adoptar las medidas necesarias para resguardar la independencia técnica y evitar conflictos de intereses.

Dentro de lo que permite la composición de cada empresa, debe evitarse que participe en decisiones ejecutivas sujetas a fiscalización del directorio. Asimismo, debe informar de inmediato a la presidencia del directorio y a la gerencia general cualquier situación que pueda vulnerar la normativa aplicable, los estatutos, los acuerdos del directorio o las políticas internas respecto de un asunto determinado.

#### iii. Inhabilidad permanente por conflictos estructurales

Cuando la persona que ejerza la secretaría jurídica del directorio mantenga relaciones económicas, contractuales, societarias, profesionales o personales permanentes con terceros que operen en el mismo rubro o mercado relevante de la empresa estatal, y dichas relaciones comprometan de manera estructural su independencia, el conflicto de intereses se considerará una inhabilidad permanente.

Este tipo de inhabilidad no se entiende subsanable mediante abstenciones puntuales y deberá ser resuelta conforme a los procedimientos establecidos en el Reglamento de Funcionamiento del directorio y en la normativa aplicable.

## 04. Directorio

### 6. Dietas del directorio

Las dietas del directorio están determinadas por la normativa aplicable a la empresa SEP o por la Junta de Accionistas de la sociedad anónima estatal, y no podrán percibirse remuneraciones con cargo a las utilidades obtenidas por la empresa estatal.

Quienes perciben honorarios o remuneraciones pagadas con fondos públicos por más de un cargo deben respetar las limitaciones establecidas en la legislación vigente. Asimismo, deben cumplir con los criterios definidos por la jurisprudencia de la Contraloría General de la República<sup>4-5</sup>.

El costo de cualquier seguro de responsabilidad debe ser cubierto íntegramente con recursos propios, y la empresa estatal solo puede participar en la coordinación del proceso de contratación individual<sup>6</sup>.

### 7. Política de gastos por viajes y actividades de gestión

Conforme al principio de uso eficiente y eficaz de los recursos, y respetando las limitaciones establecidas por el Ministerio de Hacienda en sus instructivos, las empresas SEP deberán contar con una política expresa y estricta de cobertura de gastos para viajes y otras actividades asociadas a la gestión. Dicha política debe ser aprobada por el directorio de la empresa.

Los directores no tienen derecho a percibir viáticos, y todos los gastos deberán ser cubiertos directamente por la empresa, salvo casos excepcionales regulados por la empresa, en cuyo caso dichos gastos se deberán rendir documentadamente para su reembolso, siguiendo los lineamientos de austeridad, transparencia y eficiencia.

Asimismo, deberán cumplirse los principios de probidad y transparencia, prohibiéndose aceptar invitaciones o viajes financiados total o parcialmente por proveedores actuales o potenciales, clientes, concesionarios o entidades con interés directo o indirecto en decisiones de la empresa, al igual que ocurre con los cargos gerenciales.

### 8. Representante de trabajadores y trabajadoras en el directorio

Cuando sea aplicable la norma orgánica que establece la participación con límite de reelección<sup>7</sup> de un representante de trabajadores y trabajadoras, quien sea elegido deberá ser convocado a la totalidad de las sesiones de directorio y comités, pudiendo participar en los que él decida, dando cumplimiento al principio de participación y protección de los derechos laborales y al espíritu de la ley.

El representante de trabajadores y trabajadoras tiene derecho a voz en las sesiones y siempre está sujeto al deber de lealtad y de reserva de la información a la que acceda en el ejercicio de su representación.

Su función es de participación activa y de contribución al gobierno corporativo.

### 9. Funcionamiento del directorio

El directorio deberá sesionar como mínimo una vez al mes, y cada vez que la buena administración y gestión de la empresa estatal así lo requieran.

Como órgano colegiado, el directorio debe contar obligatoriamente con un Comité

4 Los directores de empresas públicas no tendrán derecho a percibir dieta si son funcionarios públicos que deben ocupar dichos cargos en virtud de sus cargos públicos (Dictamen N°10.289 de 2020, Contraloría General de la República). Adicionalmente, los funcionarios que tengan asignaciones de dirección superior, de alta dirección pública o de desempeño por funciones críticas, pueden integrar directorios de empresas estatales con la limitación de que solo percibirán remuneración por un directorio y con tope de 24 UTM mensuales (Dictamen N° 58.884 de 2015, Contraloría General de la República).

5 Adicionalmente, cada año la Ley de Presupuestos suele contener normativa al respecto, así como el Ministerio de Hacienda emitir instrucciones (Ley N°19.863).

6 Así lo señalan los dictámenes N°40.242 de 2005 y N°50.239 de 2013 de la Contraloría General de la República, respecto de quienes integran los directorios de las empresas públicas creadas por ley.

7 El Dictamen N°77.179 de 22 de diciembre de 2010 de la Contraloría General de la República señala que, en los directorios de empresas portuarias estatales, la restricción contemplada en el artículo 24 de la Ley N°19.542 debe entenderse aplicable a toda persona que haya ejercido el cargo durante dos periodos continuos o discontinuos.

## 04. Directorio

de Auditoría. Asimismo, podrá conformar otros comités especializados para proyectos importantes, concesiones actuales o futuras, o áreas críticas de operación, con el fin de garantizar el adecuado ejercicio de sus deberes y atribuciones.

En todos los comités de la empresa, un director o directora debe participar, asegurando la supervisión del comité de que se trate y la adecuada integración de la información en la toma de decisiones colegiada.

El directorio deberá realizar periódicamente, al menos una vez al año, una autoevaluación de su funcionamiento y desempeño como órgano colegiado, identificando oportunidades de mejora y dejando constancia de las medidas adoptadas.

### 10. Relación del directorio con la gerencia general

El directorio tiene las atribuciones de nombrar y remover al gerente general, determinar su compensación en concordancia con la normativa vigente, así como de ejercer las correspondientes labores de guía, vigilancia y evaluación periódica.

La evaluación del desempeño del gerente general tendrá una periodicidad mínima anual y se realizará de manera colegiada y es responsabilidad del directorio en pleno, debiendo quedar debidamente documentada en acta o informe interno.

### 11. Transición entre directorios

Al término del período de su nombramiento, el directorio deberá velar por la debida continuidad de la administración y gestión de la empresa SEP. El proceso de traspaso deberá realizarse de manera razonable, proporcional y suficiente, atendida la naturaleza, tamaño y complejidad de la empresa, y comprenderá, al menos, un acto de traspaso oportuno y completo con la información que se indica a continuación.

#### a. Información financiera

- i. Balances anuales auditados e informe de los auditores de los últimos cuatro

años.

- ii. Última Memoria Anual presentada y aprobada, y/o la correspondiente al año anterior en caso de que aún no esté disponible.
- iii. Último informe emitido por los auditores externos independientes.

#### b. Información estratégica y presupuestaria

- i. Presupuesto anual aprobado para el año en curso, incluyendo el estado de ejecución actualizado.
- ii. Balance de resultados estratégicos y de gestión de los últimos cuatro años.
- iii. Plan Estratégico y Mandato Estratégico vigentes con la especificación de las fechas de su última actualización y de las aprobaciones con estados de ejecución actualizados.
- iv. Plan de Gestión Anual, y Convenio de Programación o Convenio de Metas del año anterior, según corresponda al tipo de empresa SEP, considerando:
  - Resultados y estado de cumplimiento.
  - Estado de avance actualizado.
- v. Principales desafíos estratégicos y riesgos para el año en curso y siguientes.
- vi. Proyectos de inversión con sus respectivos avances en materia de ejecución financiera y física.

#### c. Aspectos de compliance

- i. Normativas legales, reglamentarias y administrativas aplicables a la empresa SEP y al directorio.
- ii. Modelo de Prevención de Delitos Económicos.
- iii. Informe de litigios y juicios pendientes actualizado.
- iv. Listado de procesos de investigación de denuncias y/o investigaciones de incumplimiento de normativas laborales, con el respectivo estado de avance actualizado.
- v. Informes de auditoría o de revisión, así como requerimientos de organismos fiscalizadores y supervisores como el Congreso Nacional, la Contraloría General de la República, la Comisión para el Mercado Financiero o el Sistema de Empresas – SEP, considerando como período a reportar los últimos dos años.
- vi. Informe de cumplimiento del Código SEP del año anterior.
- vii. Reporte de Sostenibilidad del año anterior.

## 04. Directorio

### d. Aspectos de personal

- i. Remuneraciones del equipo ejecutivo, incluyendo el régimen de indemnizaciones por años de servicio.
- ii. Sistema de remuneraciones variables aprobado para el año en curso.
- iii. Negociación colectiva vigente con plazos y beneficios.
- iv. Contratos de honorarios suscritos con personas naturales, incluyendo el objeto específico, los plazos acordados para la prestación del servicio y los montos asociados.

## 12. Administradores únicos

La figura corresponde a una excepcionalidad en la administración de una empresa que se encuentre con término de giro, pero que requiera continuidad jurídica y que, de acuerdo con sus estatutos, establece un Administrador Único.

En cada proceso de nombramiento de un nuevo Administrador Único por parte del Consejo SEP, deberá posteriormente realizarse por el Administrador Único saliente el traspaso de información legal y financiera del período que cubrió su cargo.

### a. Información financiero-contable

- i. Balances anuales auditados externamente de los períodos de su administración.
- ii. Conciliaciones bancarias.
- iii. Análisis de cuentas.
- iv. Situación tributaria de la empresa a la fecha del cese del cargo.
- v. Memoria Anual del último período.

### b. Información jurídica

Estado de situación legal de la empresa al cese de la función.

## Recomendaciones

Las siguientes orientaciones tienen por objeto promover buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas SEP y no constituyen obligaciones exigibles, ni su incumplimiento genera responsabilidad por sí solo.

### 1. Sobre el funcionamiento del directorio

#### 1.1. Planificación estratégica

Se recomienda generar y observar una agenda anual calendarizada que identifique las principales materias estratégicas de responsabilidad del directorio, tales como:

- i. Revisión periódica de la estrategia y sus ajustes frente a cambios del entorno.
- ii. Configuración, funcionamiento y evaluación de los comités.
- iii. Control de gestión y situación financiera.
- iv. Revisión del modelo de negocios.
- v. Conocimiento de reportes del canal de denuncias.
- vi. Evaluación del desempeño de la gerencia general.
- vii. Otras materias de relevancia estratégica.

Se recomienda definir la estrategia comercial y de gestión, sometiéndola a revisión cuando las circunstancias lo ameriten y, al menos, una vez al año.

Se recomienda diseñar e implementar mecanismos de comunicación y seguimiento dirigidos a trabajadores y trabajadoras, con el fin de informar y monitorear la ejecución de la estrategia y las políticas de gestión.

#### 1.2. Desarrollo organizacional

Se recomienda:

- i. Contar con planes de inducción y capacitación para directores y directoras, especialmente ante cambios en la composición del directorio.
- ii. Establecer mecanismos legales y operativos que resguarden el deber de reserva y confidencialidad de la información a la que accedan directores, representantes de trabajadores y trabajadoras, gerencias, asesores externos y terceros.

## 04. Directorio

- iii. Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del directorio y de sus comités, promoviendo la mejora continua y la alineación con la misión pública de la empresa.

### 1.3. Gestión de la presidencia del directorio

Se recomienda:

- i. Que informe oportunamente a los demás directores sobre comunicaciones relevantes provenientes de autoridades gubernamentales, del SEP u otras instancias pertinentes.
- ii. Que promueva la participación activa y equitativa de todos los directores, evitando la concentración de decisiones y reforzando la naturaleza colegiada del órgano.

### 1.4. Operación y sesiones del directorio

Se recomienda:

- i. Evitar la realización de más de una sesión de directorio por día, salvo situaciones excepcionales debidamente justificadas.
- ii. Planificar las sesiones con anticipación, remitiendo los antecedentes necesarios con tiempo suficiente para su análisis.
- iii. Establecer protocolos claros de votación y registro de acuerdos, asegurando su adecuada documentación en actas.
- iv. Fomentar el uso de herramientas digitales seguras para la gestión de información, seguimiento de acuerdos y comunicación entre directores, resguardando la confidencialidad y trazabilidad.

## 2. Sobre el cumplimiento normativo

### 2.1. Estructura organizacional

El directorio deberá velar porque la empresa cuente con una función de cumplimiento normativo adecuada a su naturaleza, tamaño y riesgos, pudiendo contemplar la designación de un oficial de compliance interno o la asignación de dichas funciones conforme a la normativa vigente.

Dicha función deberá contar con independencia funcional, acceso directo al directorio y con los recursos necesarios para el adecuado ejercicio de sus responsabilidades, incluyendo el acceso a la matriz de riesgos y a la información relevante.

### 2.2. Gestión de riesgos

El directorio deberá supervisar que la administración diseñe, implemente y mantenga actualizado un sistema de gestión de riesgos y cumplimiento, incluyendo el Modelo de Prevención de Delitos que resulte aplicable, aprobándolo y revisándolo periódicamente como órgano colegiado.

Dicho sistema deberá considerar, de manera proporcional, los riesgos estratégicos, operativos, financieros, legales y reputacionales relevantes para la empresa.

El directorio deberá conocer los resultados de las revisiones periódicas de cumplimiento legal, normativo y ético, y considerar sus principales hallazgos en la orientación estratégica y en la toma de decisiones.

### 2.3. Capacitación en cumplimiento y riesgos

El directorio deberá velar porque la administración promueva programas de capacitación periódica en materias de *compliance*, ética y prevención de riesgos, dirigidos a trabajadores y trabajadoras, considerando los distintos niveles y funciones de la organización.

## 04. Directorio

Las actividades de capacitación deberán ser razonables y proporcionales a los riesgos de la empresa, pudiendo incluir, según corresponda, contenidos generales y específicos por área o proyecto, así como mecanismos de evaluación de su efectividad.

### 3. Sobre la secretaría jurídica del directorio

#### 3.1. Independencia

Evitar designar a quien preste asesoría jurídica interna o externa a la gerencia general, con el fin de resguardar su objetividad e independencia.

#### 3.2. Competencias técnicas

Contar con conocimientos en mercados regulados, Derecho del Trabajo, Derecho Administrativo, Derecho Corporativo, contratación pública y en la normativa aplicable a las empresas del Estado y a la Administración Financiera del Estado.

#### 3.3. Experiencia

Acreditar experiencia en redacción normativa, control de actos administrativos, *compliance* y ética pública.

#### 3.4. Gobierno corporativo

Acreditar conocimientos sobre principios y prácticas de gobierno corporativo estatal, conforme a estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), del Comité Sistema de Empresas – SEP y de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda de Chile.

# 05 CONFLICTOS DE INTERESES



# 05. Conflictos de intereses

## 1. Definición

Dada la naturaleza de la actividad de la empresa estatal, es indispensable prevenir y gestionar adecuadamente los conflictos de intereses, entendidos como aquellas situaciones en las que los intereses patrimoniales personales, familiares o de terceros relacionados puedan influir, o den la apariencia de poder hacerlo, en el ejercicio objetivo e imparcial de las funciones propias del cargo.

El deber de lealtad hacia la empresa estatal requiere una regulación específica para prevenir conflictos de intereses. Dichos conflictos pueden presentarse entre quienes forman parte del directorio, las gerencias, subgerencias, jefaturas de área y quienes influyen en la toma de decisiones en la empresa SEP, por lo que es fundamental establecer normas claras que garanticen su identificación, declaración y manejo adecuado (Ley N°20.880<sup>8</sup> y Ley N°18.046<sup>9</sup>).

Se debe entender que el interés privado colisiona con el de la empresa estatal cuando ocurre una o más de las siguientes situaciones:

- i. Los intereses profesionales o individuales propios, derivados de un cargo no relacionado con la empresa estatal, colisionan con los del rol de director, gerente o trabajador de esta.
- ii. Existen operaciones con personas directa o indirectamente relacionadas.
- iii. Se suscitan oportunidades de negocio conocidas por los miembros del directorio o de las gerencias en el ejercicio de sus roles, y son usadas a beneficio personal o de terceros relacionados.
- iv. Se privilegian los intereses familiares, el acceso a empleos, proveedores o la prestación de servicios, por sobre los intereses de la empresa estatal.
- v. Se reciben regalos, dádivas o beneficios indebidos, como cuando se aceptan obsequios, invitaciones o beneficios de parte de proveedores, contratistas o potenciales socios comerciales.
- vi. Existen gestiones o presiones de terceros que pretendan determinar la toma de decisiones en contra del interés de la empresa estatal.

En consecuencia, las personas que se desempeñan en el directorio, gerencias, subgerencias, jefaturas de área y quienes tengan injerencia en las decisiones de la empresa SEP deben informar al órgano colegiado o a su superior jerárquico tan pronto como tengan conocimiento de la posibilidad de un conflicto de intereses. Deben especificar si se trata de una situación sobreviniente de incompatibilidad, así como también cualquier otro conflicto de intereses permanente o recurrente relacionado con la gestión de la empresa.

## 2. Tipos de conflictos de intereses

### 2.1. Permanentes y reales.

Conflictos de intereses que son incompatibles con formar parte del directorio o desempeñarse en una gerencia, ya que implican la existencia constante de un interés privado que puede influir en las decisiones, generando beneficios personales o para terceros relacionados. Tal situación afecta a la empresa estatal, incluso ante la simple sospecha de su ocurrencia.

Incluyen, por ejemplo, cuando un miembro del directorio ocupa un cargo en una empresa proveedora habitual o cliente relevante, forma parte del directorio de una empresa del mismo sector, presta asesorías o consultorías a la empresa SEP, o mantiene una relación cercana con alguien vinculado a sociedades proveedoras o clientes relevantes. También en aquellos casos en que un miembro del directorio presta algún tipo de servicios a una empresa proveedora habitual o cliente relevante o una empresa del mismo sector.

### 2.2. Posteriores al nombramiento o sobrevinientes.

Surgen después del nombramiento como integrante del directorio o de la gerencia. Por ello, la empresa SEP debe realizar revisiones periódicas. Conforme al **Capítulo de Obligaciones de Información al SEP**, cuando un director tenga

<sup>8</sup> Respecto de los funcionarios públicos, el artículo N°1 señala 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".

<sup>9</sup> La Ley N° 18.046 se refiere a las operaciones con partes relacionadas (artículos 44, 46 y 147), uso de información privilegiada (artículo 148), o a las formas de determinar si una empresa está relacionada con otra (artículo 100).

## 05. Conflictos de intereses

conocimiento de la ocurrencia de este tipo de conflicto, debe comunicarlo al órgano colegiado y al Comité Sistema de Empresas – SEP; por su parte quienes ocupan cargos gerenciales deben informar a su superior jerárquico.

### 2.3. Potenciales.

Se presentan cuando un director o gerente tiene un interés privado directo o indirecto que puede llegar a convertirse en un conflicto real de interés.

### 2.4. Eventuales.

Son conflictos esporádicos y no previsible, causados por la realización de actos o negociaciones no habituales de la empresa estatal.

### 2.5. Aparentes.

Ocurren cuando existe un interés privado que, aunque no influye necesariamente en la toma de decisiones, puede generar en terceros la percepción de que dicha influencia existe, poniendo en duda la imparcialidad y favoreciendo intereses particulares sobre los de la empresa estatal.

## 3. Riesgos y daños de la existencia de conflictos de intereses mal gestionados

El manejo inadecuado de los conflictos de intereses genera diversos riesgos, crisis y daño reputacional a la empresa estatal, ya que puede conllevar operaciones fraudulentas o actos de corrupción; presentación de demandas judiciales por terceros; adquisición de productos o servicios de baja calidad o ineficientes; deterioro en la calidad de los bienes o servicios que ofrece la empresa estatal; dificultades para acceder a proveedores y fuentes de financiamiento debido a la falta de credibilidad; incremento de costos ocasionados por ineficiencias; pérdidas patrimoniales y uso indebido de recursos públicos e incluso la nulidad de derecho público de ciertos actos si se transgreden las normas de probidad del artículo 35 quáter de la Ley N°19.886, de Bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios (Ley de compras).

## 4. Resolución de conflictos de intereses

La empresa SEP debe velar por el cumplimiento de su normativa orgánica en relación con los conflictos de intereses, así como por la realización de la declaración de intereses y patrimonio (numeral 7 del artículo 4 de la Ley N°20.880) en los siguientes casos:

- i. Directores de sociedades anónimas nombrados por el Estado o sus organismos.
- ii. Directores y gerentes de las empresas públicas creadas por ley.
- iii. Directores y gerentes de las sociedades en las que el Estado tenga participación accionaria, incluso si la ley exige mención expresa para su sujeción a otras regulaciones.
- iv. Gerentes de sociedades anónimas nombrados por directorios mayoritariamente compuestos por representantes elegidos por el Estado o sus organismos.

Asimismo, cada empresa estatal debe adoptar un Código de Ética y protocolos o lineamientos relacionados con compras y contrataciones, según lo indicado en el **Capítulo de Compras y Adquisiciones**.

### 4.1. Sistemas de detección y control.

- i. Establecer mecanismos efectivos para la detección temprana de potenciales conflictos de intereses antes de que se materialicen.
- ii. Contar con un mecanismo y procedimiento formal y operativo para detectar las transacciones con partes relacionadas.
- iii. Designar responsables para realizar revisiones preventivas periódicas y supervisar el cumplimiento en la realización de las declaraciones de intereses y patrimonio.
- iv. Nombrar una unidad o un oficial de Ética y Cumplimiento, con dependencia jerárquica del directorio o del Comité de Auditoría, encargado de revisar, analizar y gestionar posibles situaciones de conflicto de interés, así como de mantener la trazabilidad de los casos reportados y su resolución, entre otras funciones.

## 05. Conflictos de intereses

### 4.2. Controles preventivos en la toma de decisiones.

- i. Incorporar la verificación de vínculos de interés como paso obligatorio previo a la adjudicación de contratos, la contratación de personal o la participación en procesos de selección y licitación.
- ii. Realizar capacitaciones anuales sobre conflictos de intereses, probidad y ética institucional para todo el personal con funciones de decisión o acceso a información sensible. Dicho sistema debe incluir criterios de riesgo predefinidos, revisiones cruzadas de información y alertas automáticas ante coincidencias de vínculos personales, comerciales o patrimoniales.

### 4.3. Gestión de información.

- a. Velar por la actualización periódica de las declaraciones de intereses y patrimonio.
- b. Establecer un sistema de reportes trimestrales monitoreo continuo y reportabilidad al directorio sobre los casos identificados, su resolución y las medidas correctivas adoptadas, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas.

### 4.4. Auditoría y supervisión.

Establecer una revisión aleatoria anual de las compras por parte de Auditoría Interna o quien se designe para tal fin.

# PROBIDAD Y TRANSPARENCIA



# 06. Probidad y transparencia

## 1. Definición

En general, las empresas estatales deben cumplir los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Ley N°20.285 sobre Acceso a la Información Pública (LAIP) y las normas dictadas por la Comisión para el Mercado Financiero conforme a la Ley N°18.046 para Sociedades Anónimas Abiertas, en la medida en que resulten aplicables según su naturaleza jurídica.

Sus directorios deben actuar con probidad y velar por garantizar el acceso igualitario y no discriminatorio a la información pública, asegurando la transparencia activa según los plazos legales y empleando lenguaje claro para una comprensión efectiva.

La probidad implica la absoluta preeminencia del interés público sobre el particular en todos los actos de quienes integran la empresa estatal. Por su parte, la transparencia exige divulgar oportuna y plenamente toda la información relevante para la ciudadanía y sus representantes, utilizando medios de fácil acceso y garantizando que la divulgación no perjudique sus intereses económicos o comerciales ni genere desventajas competitivas que puedan afectar el desarrollo operacional de la empresa.

Cada empresa estatal cuenta con órganos de control interno propios que desempeñan un rol fundamental en la supervisión continua y el cumplimiento de las normas y políticas de probidad y transparencia.

## 2. Dimensiones

### 2.1. Integridad y estructura

Las empresas SEP deben publicar y/o remitir a la entidad fiscalizadora toda la información exigida por la normativa, presentándola con una estructura y nivel de detalle que facilite su comprensión, sin exceder los requerimientos legales aplicables.

### 2.2. Oportunidad

Al margen de los plazos que establecen las normas, las empresas deben actualizar o publicar información relevante y material cuando se produzcan hechos que la modifiquen de manera significativa.

### 2.3. Accesibilidad

La información de transparencia activa debe estar claramente identificada en el correspondiente sitio electrónico, mediante banners y enlaces específicos, titulando cada materia para reflejar con precisión su contenido.

### 2.4. Elementos básicos

Las empresas SEP deben contar con procedimientos internos y responsables definidos para la gestión de los flujos internos de información hacia el público general, autoridades, accionistas y mercado, de manera proporcional a su tamaño y complejidad, cumpliendo e incluso mejorando los estándares legales vigentes.

## 3. Obligaciones legales

Las empresas estatales están sujetas a obligaciones de transparencia activa (artículo décimo, LAIP) que deben cumplir publicando información en su sitio electrónico para facilitar su identificación y acceso expedito. La Instrucción General contenida en la Resolución E12, de 2026, del Consejo para la Transparencia (CPLT); la que establece criterios detallados para el cumplimiento de los deberes de transparencia, pudiendo determinarse modificaciones normativas en lo sucesivo.

Si bien solo las empresas públicas creadas por ley están sujetas a las potestades normativas, fiscalizadoras y sancionatorias del CPLT, se considera una buena práctica de transparencia que las sociedades del Estado también adhieran a sus lineamientos cuando no incidan en sus intereses económicos o comerciales o cuando no afecten su competitividad y capacidad operativa.

## 06. Probidad y transparencia

### 4. Declaración de intereses y patrimonio

Directores y gerentes deben presentar sus declaraciones de intereses y patrimonio ante la CGR, cumpliendo la normativa legal, reglamentaria y los instructivos presidenciales o gubernamentales. La declaración debe realizarse en forma completa y oportuna al momento de la designación, actualizarse anualmente en marzo y realizarse al cesar en funciones<sup>10</sup>.

### 5. Obligaciones en materia de envío de información a la CMF

Para establecer la obligación de remitir información a la CMF, debe distinguirse si deriva de la naturaleza jurídica de la empresa, de sus operaciones o de lo dispuesto en la LAIP (artículo décimo, Ley N°20.285).

- a. Las sociedades anónimas abiertas y empresas emisoras de valores de oferta pública, deben remitir la información exigida en la Ley N°18.045 de Mercado de Valores, conforme lo establecido en la Norma de Carácter General (NCG) N°30 de 1989, modificada, entre otras por la NCG N°461 de 2021.
- b. Las empresas públicas creadas por ley, empresas del Estado y sociedades con participación estatal mayoritaria, según la NCG N°475 de 2022, deben remitir a la CMF la información de las Secciones I y II de la NCG N°30 de 1989.

### 6. Obligaciones envío de Información al Ministerio de Hacienda.

Las empresas estatales deben enviar, de manera oportuna e íntegra, la información que les es requerida por el Ministerio de Hacienda para poblar el sitio web de empresas estatales<sup>11</sup>.

### Recomendaciones

Considerando las buenas prácticas de la OCDE y excluyendo la información comercial sensible, se recomiendan las siguientes acciones:

- i. Incluir en el sitio electrónico un enlace a la sección web de la página de la CMF dedicada a información de la empresa estatal.
- ii. Incluir en el sitio electrónico un enlace a la sección del sitio web de empresas estatales dedicada a información de la empresa estatal.
- iii. Incorporar información gráfica de la estructura de propiedad y explicitar si la empresa es 100% de propiedad estatal.
- iv. Informar la entidad o entidades que ejercen el rol propietario, detallando funciones y responsabilidades.
- v. Publicar objetivos, hitos y aspectos clave, informando además cuando se cumplen metas de política pública.
- vi. Identificar y explicar en la Memoria Anual Integrada los riesgos principales y las medidas de control y mitigación.
- vii. Informar los montos, objetivos y duración de los aportes y transferencias estatales recibidos que no correspondan al pago de servicios; publicar las transferencias y el traspaso de utilidades líquidas al Estado, organismos y otras entidades.
- viii. Difundir códigos de gobierno corporativo y políticas de conflicto de intereses, Código de Ética o Conducta, manuales de información y mecanismos de control de operaciones con partes relacionadas y Personas Expuestas Políticamente (PEP) .
- ix. Incluir en el sitio electrónico un canal para recibir y responder consultas o denuncias, informando el proceso asociado y los plazos de respuesta.

<sup>10</sup> Ley N°20.880 sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses.

<sup>11</sup> La Circular N°49 de la Unidad de Análisis Financiero (UAF) define a las PEP como "los chilenos o extranjeros que desempeñan o hayan desempeñado funciones públicas destacadas en un país, hasta al menos un año después de dejar el cargo".

# COMITÉ DE AUDITORÍA



# 07. Comité de auditoría

## 1. Definición

El Comité de Auditoría es un órgano asesor del directorio que tiene como misión proteger el patrimonio económico, financiero y reputacional de la empresa estatal. Su función esencial es apoyar al directorio en su deber de velar por el interés social, asegurando la reserva y confidencialidad de la información a la que accede en el ejercicio de sus funciones<sup>12</sup>.

El Comité analiza la consistencia y prolijidad de la información financiera, evalúa el ambiente de control interno y supervisa el correcto funcionamiento del gobierno corporativo, así como del sistema de gestión de riesgos vigente en la empresa.

## 2. Estructura y estatuto

El Comité de Auditoría debe estar constituido por, al menos, tres integrantes del directorio, y su presidencia debe recaer en un miembro que no ejerza la presidencia del órgano colegiado de la empresa. Asimismo, puede convocar a aquellos miembros de la administración y/o a los terceros que estime conveniente.

El Comité debe elaborar y aprobar su propio estatuto rector, el cual debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos fundamentales:

- i. Objetivo y finalidad.
- ii. Estructura y responsabilidades.
- iii. Funciones específicas.
- iv. Período de ejercicio.
- v. Planificación del trabajo.
- vi. Periodicidad de las sesiones.
- vii. Comunicación con el directorio.
- viii. Capacitación de los integrantes, acorde con las funciones a desempeñar.

## 3. Funciones

Las funciones principales del Comité de Auditoría se ejercen con carácter de supervisión, revisión y recomendación al directorio, sin perjuicio de las responsabilidades propias de la administración.

El Comité debe reportar mensualmente al directorio sobre sus análisis, hallazgos y propuestas de acuerdo realizadas en los comités.

### 3.1. Información financiero-contable y revelaciones

- a. Supervisar la integridad de los estados financieros y sus revelaciones.
- b. Revisar y proponer al directorio la preparación de los estados financieros, políticas y estimaciones contables, considerando el marco de Políticas Contables Prudenciales y los cambios significativos ocurridos durante el ejercicio.
- c. Velar porque los sistemas y plataformas tecnológicas para el registro contable cumplan con criterios de accesibilidad, continuidad y adecuado respaldo de la información.

### 3.2. Administración de riesgos y sistema de control interno

- a. Verificar la existencia y adecuada aplicación de un sistema efectivo de control de riesgos.
- b. Supervisar el correcto desempeño de la auditoría interna y velar por la calidad e independencia de la auditoría externa.
- c. Evaluar los sistemas de control interno y monitorear su cumplimiento continuo.
- d. Revisar los informes emanados de la Contraloría General de la República y efectuar el seguimiento de la correcta aplicación de las medidas recomendadas. Recomendar al directorio la aprobación de las respuestas a los informes del órgano contralor.
- e. Coordinar con la auditoría interna la revisión efectiva de los sistemas de control.

<sup>12</sup> La Circular N°49 de la Unidad de Análisis Financiero (UAF) define a las PEP como "los chilenos o extranjeros que desempeñan o hayan desempeñado funciones públicas destacadas en un país, hasta al menos un año después de dejar el cargo".

## 07. Comité de auditoría

- f. Revisar el proceso contable con el responsable de la contaduría general para identificar riesgos y debilidades.
- g. Velar por la independencia de los asesores externos, tales como quienes proveen asesoría legal, tributaria y auditoría externa, así como de otros que se planifique contratar.
- h. Velar por una adecuada gestión de crisis, seguridad de la información y continuidad operacional.
- i. Revisar el Informe Anual de Control Interno emitido por auditores externos y monitorear el cumplimiento de las recomendaciones en la forma y plazos acordados, especialmente aquellas relacionadas con deficiencias en sistemas o protocolos que puedan generar riesgos de fraude o seguridad.

El Directorio debe dejar formalmente establecido y comunicado al Gerente General que él es el principal responsable del sistema de control interno y que por tanto está bajo su responsabilidad decidir las estructuras, actividades y procesos.

### 3.3. Gobierno corporativo

- a. Contribuir a fortalecer la gestión ética de la empresa estatal y prevenir conflictos de intereses.
- b. Revisar los sistemas de gestión de información que permitan al directorio monitorear el desempeño de la organización.
- c. Velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa estatal, informando oportunamente al directorio sobre desviaciones relevantes.
- d. Revisar los controles para prevenir fraudes y evaluarlos periódicamente.
- e. Evaluar regularmente el funcionamiento y eficacia del canal de denuncias.
- f. Mantener reuniones privadas con cargos clave, tales como auditor interno, auditores externos, contador, oficial de cumplimiento y fiscal, sin la presencia de la administración.

### 3.4. Supervisión de auditoría interna

- a. Proponer al directorio el Plan Anual de Auditoría Interna.
- b. Evaluar periódicamente el desempeño de la auditoría interna.

### 3.5. Relación con auditores externos

- a. Supervisar el proceso de selección, nombramiento y sustitución de los auditores externos; así como proponer al directorio una terna de auditores externos, cumpliendo con lo establecido en la normativa aplicable.
- b. Velar por la independencia y objetividad de los auditores externos, verificando que no existan incompatibilidades.
- c. Revisar la propuesta de planificación de trabajo de los auditores externos, aprobar el plan anual y monitorear su cumplimiento.
- d. Evaluar periódicamente el desempeño de la auditoría externa.

### 3.6. Sistema de control de gestión

Las empresas deberán contar con mecanismos de control de gestión que permitan al directorio efectuar un seguimiento oportuno del cumplimiento de los objetivos estratégicos, sin perjuicio de los sistemas de control interno, auditoría y gestión de riesgos existentes.

Para lo anterior el directorio debe definir la arquitectura de información del Informe de Control de Gestión que la empresa debe preparar para el directorio y enviar de manera oportuna con periodicidad mensual.

## Recomendaciones

Los directores y directoras que integran el Comité de Auditoría deben:

- i. Poseer conocimientos del sector de actividad de la empresa estatal, en gobierno corporativo, control interno y gestión de riesgos.
- ii. Contar con experiencia en materias como auditoría y gestión financiera y contable, especialmente en lo relativo a la preparación, revisión, análisis o evaluación de estados financieros.

# AUDITORÍA EXTERNA



# 08. Auditoría externa

## 1. Definición

La auditoría externa cumple la función de emitir una opinión imparcial e independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros y sobre la forma en que la empresa estatal desarrolla sus actividades operacionales de acuerdo con los principios contables. Su efectividad depende de que sea realizada por empresas auditoras independientes y de que exista una interacción directa y transparente con el directorio durante todo el proceso.

La auditoría externa depende y se relaciona con el directorio a través del Comité de Auditoría y su presidente.

## 2. Proceso de selección de empresa auditora externa

Para garantizar la integridad de los sistemas contables y de los estados financieros, y cumplir con los principios de responsabilidad, eficiencia en el uso de recursos públicos, probidad y transparencia, el directorio debe establecer un proceso de contratación de servicios de auditoría externa. Para ello, debe considerar, al menos, los siguientes tres aspectos:

### 2.1. Mecanismo de selección

El directorio propondrá anualmente a la Junta de Accionistas o al órgano que corresponda un listado priorizado con, al menos, tres empresas auditoras externas.

Las empresas auditoras deben:

- i. Estar inscritas en el Registro de Inspectores de Cuentas y Auditores Externos de la Comisión para el Mercado Financiero.
- ii. Contar con reconocida calidad, buena reputación en el mercado y ser comparables en precio.
- iii. Cumplir con las siguientes normas:
  - Norma Internacional de Auditoría ISA 240, sobre la "Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de los estados financieros".

- Normas Internacionales de Auditoría (NIA/ISA) y demás estándares profesionales aplicables".

### 2.2. Plazo de contratación y prestación de servicios

La duración del contrato de la auditora externa será por un año, renovable anualmente por la Junta de Accionistas o el órgano correspondiente, hasta un máximo de tres años consecutivos. Excepcionalmente y por razones fundadas, se podrá nombrar a la misma empresa hasta por cuatro años, pero con cambio de socio, y contratar por un período superior a un año, pero inferior a tres. La continuidad de la contratación dependerá de la evaluación que el directorio realice de su desempeño.

### 2.3. Incompatibilidades

Durante la vigencia del contrato anual, la empresa estatal no podrá contratar con la misma auditora externa ningún servicio que limite su independencia o afecte su objetividad.

A continuación, ejemplos de servicios que no se deben contratar para prevenir conflictos de interés y asegurar el juicio profesional independiente en la auditoría externa:

- i. Auditorías internas.
- ii. Consultorías en tasaciones, valorizaciones y servicios actuariales que impliquen análisis o cálculos vinculados a registros contables de la empresa estatal auditada.
- iii. Asesoría en la colocación o intermediación de valores, y agencia financiera, salvo cuando sean servicios prestados por exigencia legal o regulatoria en casos de oferta pública de valores o colocaciones.
- iv. Contrataciones de cargos directivos, en especial de índole gerencial, de contador general y de otras funciones asociadas a servicios tributarios.

Para prevenir la prestación eventual de servicios incompatibles, se recomienda que el directorio solicite y evalúe un certificado de independencia emitido

## 08. Auditoría externa

por la empresa auditora. Además, deben considerarse las incompatibilidades establecidas en la Ley N°18.045.

### 3. Supervisión del trabajo de auditoría externa

El directorio debe velar por la independencia y sistematicidad del proceso de auditoría externa y de sus resultados, a través del Comité de Auditoría, principalmente mediante reuniones periódicas con el auditor externo, de forma individual y con otros ejecutivos.

El Comité de Auditoría debe:

- i. Disponer la entrega oportuna y en la forma requerida de los antecedentes a la auditoría externa.
- ii. Revisar y analizar la calidad de los hallazgos de auditoría externa y las soluciones propuestas, formándose una opinión sobre la calidad del servicio y la experiencia del socio y gerente.
- iii. Evaluar la oportunidad con la que la auditora externa responde a las solicitudes, considerando el conocimiento de la actividad y los puntos críticos de la empresa estatal.
- iv. Velar por que la empresa auditora evalúe la correcta aplicación de los criterios contable definidos por el directorio y la calidad del sistema contable.

### 4. Políticas contables prudenciales

El directorio deberá velar porque la empresa adopte políticas contables prudenciales que, dentro del marco de las normas contables vigentes, privilegien criterios conservadores en materias de especial complejidad o riesgo, con el objeto de proteger el patrimonio público y la sostenibilidad financiera de la empresa.

El directorio deberá velar porque la empresa cuente con políticas contables prudenciales adecuadas a su naturaleza y riesgos, incluyendo, al menos, las políticas contables prudenciales relacionadas con:

- i. Gasto rechazado.
- ii. Transacciones complejas de valor residual.
- iii. Deterioro de activos.

#### 4.1. Gasto rechazado

Las empresas deben prevenir incurrir en gastos que implique que el Servicio de Impuestos Internos (SII) califique como gasto rechazado, y deben cumplir con los instructivos presidenciales y del Ministerio de Hacienda sobre el buen uso de recursos fiscales, revisando continuamente sus modificaciones.

#### 4.2. Transacciones complejas

En cada empresa estatal se realizan transacciones complejas de monto material que pueden implicar aspectos tributarios, contables, laborales, de renta y otros. Por ello, el directorio debe disponer de estudios independientes y antecedentes que definan su correcto tratamiento.

Ejemplos de ello son el tratamiento del valor residual (concesiones portuarias), las inversiones no remuneradas – INR (concesiones sanitarias) y los aportes de infraestructura de las concesiones portuarias y sanitarias.

#### 4.3. Deterioro de activos

En la auditoría a los Estados Financieros, los auditores externos periódicamente realizan una prueba de deterioro (impairment test) para identificar pérdida de valor en activos individuales o unidades generadoras de efectivo (UGE).

Cuando se detecta pérdida de valor, debe reconocerse una disminución patrimonial en la contabilidad. En algunos casos, las pérdidas pueden afectar

## 08. Auditoría externa

significativamente la contabilidad, por lo que la administración debe monitorear los indicadores de desvalorización y generar alertas tempranas que permitan la toma de decisiones oportunas.

### Recomendaciones

En consideración de lo establecido en la Ley de Compras Públicas, se sugiere aplicar criterios adicionales de elegibilidad, como la igualdad de género en los equipos, y consultar el Registro Nacional de Deudores de Pensión de Alimentos de los integrantes del equipo.

# AUDITORÍA INTERNA



# 09. Auditoría interna

## 1. Definición

La Auditoría Interna es una actividad independiente, objetiva y permanente de aseguramiento y consulta, cuyo propósito es agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa estatal. Su función principal es apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento normativo, contribuyendo a fortalecer la gobernanza corporativa, la transparencia y la gestión de riesgos.

La actividad se desarrolla dentro de la empresa estatal y se materializa en informes presentados directamente al directorio o al Comité de Auditoría.

En el caso de las empresas del Estado, la Auditoría Interna cumple un rol esencial como mecanismo de confianza institucional, ya que actúa como vínculo técnico entre los distintos niveles de gobierno corporativo.

Los resultados de la Auditoría Interna se materializan en informes técnicos y recomendaciones que son presentados directamente al directorio, garantizando independencia en la comunicación de hallazgos, observaciones y propuestas de mejora.

## 2. Funciones y estatuto de auditoría interna

El directorio debe establecer el estatuto de auditoría interna y aprobarlo, determinando de manera clara su posición dentro de la organización de la empresa, su naturaleza, alcance, presupuesto y responsabilidades.

Debe contemplar, al menos, los siguientes aspectos:

- i. La relación con el Comité de Auditoría o el directorio, incluyendo la periodicidad con que se sostendrán reuniones privadas sin la presencia de la administración de la organización.
- ii. El nivel de acceso a registros, instalaciones y personal, debiendo ser suficiente para cumplir adecuadamente sus responsabilidades.
- iii. La confidencialidad en el desarrollo de su trabajo.
- iv. La coordinación de reuniones periódicas con auditoría externa para revisar el alcance de las revisiones, evitar duplicidades en los procesos e intercambiar experiencias.
- v. La elaboración de un plan de auditoría basado en el análisis de riesgos relevantes determinados por el directorio, tanto operativos como estratégicos. El seguimiento a los informes de la Contraloría General de la República y a auditorías realizadas.
- vi. La realización periódica de evaluaciones de riesgos, proponiendo buenas prácticas para mantener un ambiente efectivo de control.
- vii. Apoyar al directorio en la supervisión de la gestión de riesgos y control interno, evaluando controles, medidas de mitigación y recomendando mejoras.
- viii. Reportar al directorio los avances, hallazgos y resultados del plan anual de auditoría interna, mediante informes periódicos que analicen la efectividad de los procesos, subprocesos y actividades auditadas.
- ix. Emitir observaciones basadas en evidencia objetiva y evaluar permanentemente cualquier conflicto que pueda afectar su independencia.

## 3. Designación y competencias de auditor interno o auditora interna

La designación y evaluación periódica corresponde al directorio conforme a lo señalado en el **Capítulo de Gestión de Personas**. Solo excepcionalmente podrá asignarse la función a una persona externa por decisión unánime y fundada del directorio. La persona que ejerza la función reporta directamente al directorio o al Comité de Auditoría.

El perfil profesional debe ser senior, de preferencia con experiencia y conocimientos en las áreas contable-financiera, tributaria, riesgos, control de gestión y de procesos del sector, y administración financiera del Estado, en organizaciones de un tamaño y exigencias similares.

# 09. Auditoría interna

## Recomendaciones

Riesgos relevantes a revisar en el plan de auditoría:

- i. Riesgo de fraude.
- ii. Control sobre los accesos lógicos.
- iii. Riesgos relacionados con la fiabilidad de la información.
- iv. El sistema de Control Interno implementado.
- v. Efectividad del proceso de gestión de riesgo.

### 1. Certificación y marcos profesionales

- 1.1. Es buena práctica que el directorio evalúe la pertinencia de que la auditoría interna cuente con certificaciones profesionales y adopte el marco internacional para la práctica profesional promovido por el Instituto de Auditores Internos de Chile (IAIC).
- 1.2. Promover capacitación continua en buenas prácticas del sector público.

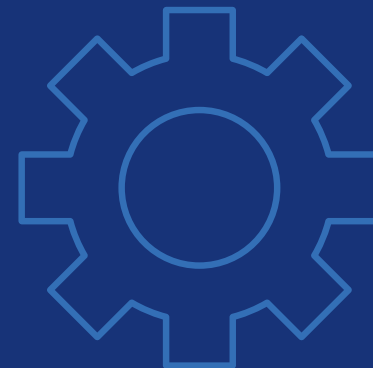
### 2. Separación de funciones

- 2.1. Conforme al estándar internacional de cumplimiento emitido por The Institute of Internal Auditors (IIA), la auditoría interna debe evaluar en forma independiente el cumplimiento y funcionamiento de los procesos y controles implementados por la empresa estatal.
- 2.2. Adoptar una metodología de planificación anual orientada a riesgos, priorizando auditorías en áreas críticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, financieros y operacionales de la empresa.
- 2.3. Integrar la evaluación de riesgos de corrupción, fraude, conflictos de interés y sostenibilidad ambiental y social.
- 2.4. Mantener una matriz de riesgos corporativos actualizada, como insumo base del plan de auditoría interna.

2.5. Para velar por su debida objetividad e imparcialidad, la auditoría interna no debería ser realizada por el mismo oficial de cumplimiento que diseña y supervisa el modelo de prevención.

2.6. Cuando por razones presupuestarias no exista personal capacitado para desempeñarse como oficial de cumplimiento, el directorio debe adoptar las medidas necesarias para velar por la objetividad e imparcialidad de la auditoría interna.

# **GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y GESTIÓN DE CRISIS**



# 10. Auditoría interna

## 1. Definición general

La Gestión Integral de Riesgos (GIR) y la Gestión de Crisis (GC) son procesos esenciales para resguardar la integridad de las personas, la continuidad operativa, la estabilidad financiera, la reputación institucional y el cumplimiento del mandato público de la empresa estatal bajo supervisión del SEP. Los riesgos representan vulnerabilidades inherentes a toda organización que, de no ser gestionadas adecuadamente, pueden derivar en eventos críticos o crisis.

La GIR y la GC deberán implementarse de manera articulada, como un sistema integrado, permanente y evolutivo, que permita anticipar riesgos, mitigarlos oportunamente, responder eficazmente ante eventos críticos y aprender de ellos para fortalecer la resiliencia institucional. Su finalidad es asegurar que la empresa estatal bajo supervisión del SEP cumpla su misión, incluso en escenarios adversos, de incertidumbre o disrupción operativa.

El directorio y las gerencias son responsables de implementar, supervisar y actualizar este sistema, asegurando que los riesgos y las crisis se gestionen con altos estándares técnicos, alineados a buenas prácticas internacionales, tales como ISO 31000 (Gestión de Riesgos), el Marco COSO ERM (Gestión de Riesgos Corporativos) e ISO 22301 (Continuidad Operacional). La empresa estatal bajo supervisión del SEP deberá contar con mecanismos básicos de preparación y respuesta ante situaciones de crisis, integrados a su sistema de gestión de riesgos, que permitan adoptar decisiones oportunas y resguardar la continuidad operacional, la legalidad y el interés público. El directorio deberá conocer y supervisar dichos mecanismos, sin perjuicio de las facultades de gestión de la administración.

La GIR y la GC deberán implementarse con procedimientos proporcionales y simples, orientados a la toma de decisiones y al control efectivo, evitando cargas documentales o matriciales que no aporten valor verificable.

## 2. Objetivos de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)

### 2.1. Objetivos generales

- a. Establecer un proceso sistemático e integrado de identificación, análisis, tratamiento y monitoreo de riesgos.
- b. Prevenir la ocurrencia de crisis previsibles, identificando impactos potenciales en personas, activos, operaciones, reputación y partes interesadas.
- c. Integrar los riesgos en la planificación estratégica y presupuestaria.
- d. Preparar mecanismos de mitigación y respuesta que minimicen los efectos adversos.

### 2.2. Objetivos estratégicos

- a. Determinar el contexto organizacional estratégico interno y externo de la empresa estatal bajo supervisión del SEP.
- b. Generar un proceso integrado y continuo para identificar, controlar y mitigar riesgos, creando valor en la gestión estratégica e incorporando la gestión de riesgos en la planificación estratégica y en los procesos de decisión.
- c. Establecer un marco de resiliencia organizacional que proteja la prestación del servicio, ya sea que se preste directamente o a través de terceros.
- d. Definir el apetito y la tolerancia al riesgo, conforme a estándares internacionales, aprobados formalmente por el directorio.
- e. Anticipar riesgos emergentes, sistémicos o de interdependencia con otras empresas del Estado.

# 10. Auditoría interna

## 2.3. Objetivos operacionales

- a. Identificar de manera sistemática los riesgos, sus causas, impactos y probabilidades.
- b. Jerarquizar los riesgos considerando su impacto en personas, infraestructura, continuidad operativa, cumplimiento regulatorio y reputación.
- c. Establecer acciones concretas de mitigación, control y monitoreo continuo.
- d. Desarrollar capacidades internas mediante capacitación, simulaciones y análisis de casos.
- e. Generar información oportuna mediante indicadores clave de riesgo (KRI) y reportes periódicos al directorio.

## 2.4. Gobernanza de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)

### a. Compromiso y gobernabilidad

El directorio deberá velar por la sistematicidad y periodicidad de la GIR, mediante mecanismos de gobernabilidad que aseguren la continuidad operacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa estatal bajo supervisión del SEP.

### b. Comité de GIR

El directorio podrá formar un Comité de GIR que cumpla la función de recomendar a la alta dirección de la empresa estatal bajo supervisión del SEP las metodologías, periodicidad y criterios de prevención y mitigación de riesgos. Sus funciones y responsabilidades deberán formalizarse en un estatuto. De no constituirlo, deberá asegurarse que estas materias sean abordadas en otro comité.

El Comité deberá remitir al directorio, al menos trimestralmente, un reporte ejecutivo de cartera de riesgos y KRI y, anualmente, un informe de gestión con brechas, recursos y plan del año siguiente. Asimismo, deberá informar de forma extraordinaria ante riesgos críticos o eventos que activen protocolos de crisis o continuidad operacional.

### c. Estatuto del Comité de GIR

El directorio deberá aprobar un estatuto de funcionamiento del Comité de GIR que determine el alcance de sus funciones, el número de integrantes, la forma de selección y la duración en el cargo.

### d. Composición mínima del Comité de GIR

- i. Un director o directora de la empresa, que presidirá el Comité.
- ii. La gerencia general.
- iii. Gerencias operativas estratégicas.
- iv. Gerencia de Comunicaciones Estratégica.
- v. La unidad de cumplimiento normativo (*compliance*).
- vi. Otros expertos internos o externos, especialmente ante riesgos complejos o especializados.

El directorio deberá aprobar el estatuto del Comité de GIR, regulando sus funciones, atribuciones, composición, frecuencia de reuniones y mecanismos de reporte.

### e. Funciones del Comité de GIR

El Comité de GIR tendrá, al menos, las siguientes funciones:

- i. Supervisión del cumplimiento: supervisar la correcta aplicación de las políticas, normas y procedimientos de gestión de riesgos aprobados por el directorio.
- ii. Metodología y criterios técnicos: recomendar al directorio la metodología para identificar, evaluar, monitorear y reportar riesgos, y emitir criterios técnicos que orienten la toma de decisiones de la alta dirección.
- iii. Planificación y seguimiento: planificar la GIR y supervisar la implementación, actualización y eficacia del Plan de GIR.

## 10. Auditoría interna

- iv. Monitoreo de la cartera de riesgos: analizar periódicamente la cartera de riesgos, evaluar su nivel de exposición y priorización, y detectar riesgos emergentes o cambios significativos.
- v. Reportes al directorio: informar al directorio, al menos anualmente, sobre avances, brechas, recursos requeridos y riesgos críticos o emergentes, y emitir informes extraordinarios cuando sea necesario.
- vi. Cultura y capacidades organizacionales: promover la cultura de gestión de riesgos en la organización y apoyar la capacitación y difusión de buenas prácticas.

### f. Plan de Gestión Integral de Riesgos (Plan de GIR)

El Comité de GIR deberá definir un Plan de GIR para controlar y monitorear cada riesgo, asegurándose previamente de contar con información suficiente para una correcta identificación, evaluación y priorización de los riesgos financieros, de incumplimiento normativo, operativos, internos causantes de daño o perjuicio, y aquellos de índole estratégica.

El Plan de GIR deberá contener, al menos:

- i. Identificación y análisis detallado de riesgos financieros, operacionales, estratégicos, ambientales, regulatorios, reputacionales, tecnológicos y de ciberseguridad.
- ii. Evaluación del impacto y de la probabilidad de ocurrencia, utilizando metodologías consistentes y verificables.
- iii. Identificación de riesgos ocultos o no evidenciados mediante un análisis integral del universo de riesgos.
- iv. Priorización de los riesgos conforme a su criticidad (alto, medio, bajo).
- v. Asignar en los gerentes las responsabilidades de "dueños del riesgo" para su gestión.

- vi. Definición de medidas de control preventivo y correctivo, así como de nuevas mitigaciones necesarias.
- vii. Consideración expresa de riesgos no evidenciados por los procesos habituales, especialmente en continuidad operacional, fraude, integridad de información, incentivos, tecnología y terceros críticos.
- viii. Establecimiento de indicadores, medios de verificación y mecanismos de seguimiento permanente.
- ix. Revisión al menos anual, o con mayor frecuencia en caso de cambios relevantes en el entorno operativo, normativo o tecnológico.

### g. GIR de concesionarios, operadores y terceros

- i. Exigir a los concesionarios, operadores y demás terceros que operen infraestructura pública o presten servicios esenciales para la continuidad del servicio, que acrediten y mantengan estándares mínimos y verificables en materias de GIR, continuidad operacional, ciberseguridad y control interno.
- ii. Incorporar dichas exigencias expresamente en los contratos, instrumentos habilitantes o actos administrativos que regulen la relación con el operador.
- iii. Supervisar el cumplimiento de estas exigencias de manera permanente y proporcional al nivel de riesgo involucrado, atendido que los riesgos propios del operador pueden proyectarse y transformarse en riesgos operacionales, financieros, reputacionales o de seguridad para la empresa estatal bajo supervisión del SEP.
- iv. En el caso de terceros que, sin tener la calidad de concesionarios, operen dentro de recintos o infraestructura pública, o presten servicios críticos o estratégicos para la continuidad del servicio, definir, exigir y fiscalizar estándares mínimos de cumplimiento aplicables, de acuerdo con la naturaleza de la actividad, el impacto potencial del servicio y los riesgos asociados.

# 10. Auditoría interna

## 3. Gestión de Crisis (GC)

Se entenderá por crisis toda situación que afecte gravemente la continuidad del servicio, la integridad de las personas, la seguridad de la infraestructura crítica, la reputación institucional o el cumplimiento de las obligaciones legales o contractuales de la empresa estatal bajo supervisión del SEP.

Una crisis genera un quiebre en las expectativas legítimas de actores relevantes respecto del comportamiento de la empresa estatal bajo supervisión del SEP y exige una respuesta institucional clara, oportuna y socialmente responsable. Las crisis pueden originarse en riesgos operacionales, financieros, estratégicos, normativos, reputacionales, simbólicos, comunicacionales o sociales.

### 3.1. Objetivos centrales de la GC

- i. Asegurar una respuesta rápida, técnica y coordinada ante eventos críticos.
- ii. Procurar la continuidad del servicio y la seguridad de las personas.
- iii. Minimizar los impactos operacionales, financieros, ambientales, sociales y reputacionales.
- iv. Definir roles, responsabilidades y líneas de mando claras durante la crisis.
- v. Coordinar la gestión con autoridades y organismos externos competentes.
- vi. Documentar y evaluar sistemáticamente cada crisis para incorporar aprendizajes y mejorar los planes y protocolos.

### 3.2. Comité de GC

Las empresas estatales bajo supervisión del SEP deberán constituir un Comité de Gestión de Crisis, presidido por el o la presidenta del directorio, e integrado al menos por:

- i. Gerencia general.
- ii. Gerencia de operaciones.
- iii. Asesoría Jurídica.

iv. Gerencia de Comunicación Estratégica.

v. Otras áreas específicas que corresponda según la naturaleza de la crisis, pudiendo contemplar la participación de expertos internos o externos para apoyar la gestión de crisis.

Tendrá atribuciones para activar los protocolos definidos, coordinar la respuesta institucional y vincularse con autoridades sectoriales, regionales y nacionales. Su funcionamiento deberá estar formalizado en un estatuto específico aprobado por el directorio.

### 3.3. Plan de GC

Cada empresa estatal bajo supervisión del SEP deberá contar con un Plan de Gestión de Crisis aprobado por el directorio, que contemple al menos:

- i. Identificación y clasificación de eventos críticos, incluyendo riesgos operacionales, estratégicos, regulatorios, ambientales, reputacionales y simbólicos.
- ii. Una matriz de niveles de crisis, con criterios de activación gradual.
- iii. Protocolos de decisión, control y respuesta, con líneas de mando y escalamiento claramente definidos.
- iv. Vicería institucional formalmente designada.
- v. Un árbol de decisiones, contactos actualizados y mecanismos de coordinación interinstitucional, incluyendo autoridades sectoriales y organismos de emergencia.
- vi. Integración con los planes de continuidad operacional.
- vii. Procedimientos de recuperación, retorno a la normalidad y reporte posterior.

### 3.4. Comunicación de Crisis

Durante una crisis, la empresa estatal bajo supervisión del SEP deberá implementar una Estrategia de Gestión y Comunicación de Crisis basada en los principios de inmediatez, veracidad, coherencia, responsabilidad institucional y empatía hacia las personas afectadas. La empresa deberá gestionar de manera activa la información en medios y redes sociales, y prevenir la desinformación.

# 10. Auditoría interna

## 3.5. Evaluación posterior y aprendizaje

Tras cada incidente crítico o crisis, se deberá:

- i. Elaborar un informe de cierre que identifique causas, desarrollo, impactos y lecciones aprendidas.
- ii. Evaluar la efectividad de la respuesta.
- iii. Actualizar el Plan de GIR y la Estrategia de Gestión y Comunicación de Crisis.
- iv. Informar formalmente al directorio sobre los resultados de la evaluación y las medidas de mejora.

Realizar capacitaciones, análisis y simulaciones periódicas de riesgo y crisis, para fortalecer capacidades y validar los planes vigentes.

## Recomendaciones

1. Mantener una agenda de reuniones periódicas del Comité de GIR.
2. Establecer planes de trabajo de corto, mediano y largo plazo en materia de riesgos y crisis.
3. Revisar regularmente la matriz de riesgos, los indicadores clave de riesgo y los planes de continuidad.
4. Asegurar que el marco de apetito y tolerancia al riesgo y los planes asociados se mantengan actualizados y alineados con la planificación estratégica.
5. Contar con una estrategia para ajustar el Plan de GIR y la Estrategia de Gestión y Comunicación de Crisis.

# PREVENCIÓN DE FRAUDE E INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS



# 11. Prevención de fraude e incumplimientos normativos

## 1. Definición

Entre los riesgos más frecuentes que enfrentan las empresas, incluidas las empresas públicas, se encuentran el fraude, el uso indebido de activos, los gastos inapropiados o no autorizados, las infracciones a la libre competencia o a las normativas ambientales, y otros incumplimientos regulatorios.

Corresponde al directorio velar por el cumplimiento del principio de probidad y transparencia, estableciendo programas de control de cumplimiento normativo y de prevención de fraude, junto con procedimientos para detectar e identificar riesgos de fraude o de incumplimiento, de conformidad con lo establecido en la normativa vigente, incluida pero no limitada a la Ley N°20.393.

Estos lineamientos deberán formar parte de la cultura organizacional de la empresa estatal, reflejando su compromiso con la integridad y la probidad en el uso de los recursos públicos y con la normativa legal vigente.

## 2. Código de Conducta

El establecimiento, difusión y obligatoriedad del cumplimiento de un Código de Conducta en la empresa estatal constituye una medida básica para prevenir el fraude y el incumplimiento. Este Código deberá ser aprobado por el directorio, e incorporarse dentro del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad de la empresa.

El Código de Conducta deberá incluir materias como conflicto de intereses, uso de información privilegiada, soborno, acoso laboral, acoso sexual, formas de discriminación, libre competencia y uso inapropiado de los recursos de la empresa, entre otras.

### 2.1. Definición

El Código de Conducta es un documento basado en valores, principios y estándares éticos, que entrega directrices de comportamiento a todos los miembros de la empresa estatal, considerando sus relaciones internas y con terceros.

Para el cumplimiento de su objetivo, el Código de Conducta deberá:

- i. Ser aprobado por el directorio.
- ii. Definirse mediante un proceso interno participativo.
- iii. Difundirse adecuadamente a todo el personal, para su conocimiento pleno.
- iv. Ser promovido activamente por el directorio y las gerencias, asegurando coherencia entre sus disposiciones y su cumplimiento.
- v. Aplicarse sin excepciones, incluido el directorio.
- vi. Ser accesible, redactado en lenguaje claro y apoyado con talleres periódicos.
- vii. Establecer estándares claros y objetivos para guiar el comportamiento, permitir la identificación expedita de potenciales infracciones y definir sanciones ante incumplimientos.
- viii. Revisarse y actualizarse conforme a la experiencia de su aplicación y a los cambios normativos.

### 2.2. Contenidos mínimos

El Código de Conducta deberá contemplar, al menos, los siguientes contenidos:

- i. Principios éticos y de probidad; respeto a la legislación vigente; conflictos de interés; y manejo, resguardo y uso de la información estratégica de la empresa estatal.
- ii. Normas contra el acoso laboral, el acoso sexual, la discriminación, el fraude y el soborno.
- iii. Respeto de los derechos humanos; resguardo del medio ambiente; seguridad e higiene; y prohibición del uso de drogas no prescritas y alcohol.
- iv. Normas internas sobre relaciones basadas en el respeto, la igualdad de trato, la tolerancia y la responsabilidad.

# 11. Prevención de fraude e incumplimientos normativos

- v. Normas y recomendaciones para el uso adecuado de los recursos.
- vi. Política de aceptación de regalos, obsequios o invitaciones de terceros.
- vii. Procedimientos de investigación aplicables ante infracciones, incluyendo:
  - Canal de denuncias confidencial.
  - Identificación de quién llevará a cabo las eventuales investigaciones.
  - Sanciones aplicables en caso de infracción.
- viii. Conductas relativas a la responsabilidad social y la sustentabilidad.
- ix. Alineamiento con las políticas de riesgos, control interno, auditoría, compliance, gestión de personas y sostenibilidad.
- x. Integridad en la comunicación y en el uso de redes sociales, evitando expresiones o publicaciones que dañen la reputación institucional.
- xi. Se recomienda que los miembros del directorio y los ejecutivos principales suscriban anualmente una Declaración de Compromiso Ético, reafirmando su adhesión al Código.

## 3. Canal de denuncias

### 3.1. Definición y propósito

El canal de denuncias es una línea directa para alertar sobre fraude y otros incumplimientos reales o sospechados. Su objetivo es permitir recibir, incluso de forma anónima, las preocupaciones de empleados y terceros sobre incumplimientos normativos; materias objetables de contabilidad, auditoría y dilemas éticos; así como infracciones al Código de Conducta.

### 3.2. Características

El canal de denuncias deberá contar, al menos, con las siguientes características:

- i. Ser de fácil acceso para el denunciante.
- ii. Ser independiente de la gerencia.
- iii. Ser confiable y generador de confianza.
- iv. Garantizar investigaciones serias y oportunas.
- v. Contar con tiempos de respuesta adecuados.

### 3.3. Procedimientos de investigación

El directorio establecerá los procedimientos necesarios para que se efectúen investigaciones internas confiables y razonables. Deberán definirse responsables de la investigación, considerando elementos de género, particularmente en el caso de denuncias de acoso sexual o discriminación. Además, los procedimientos deben comprender las posibles sanciones que correspondan en caso de infracción a la normativa nacional y/o a los reglamentos internos, debiendo alinearse con aquellos establecidos por el Código del Trabajo y la jurisprudencia de la Contraloría General de la República.

### 3.4. Supervisión

El Comité de Auditoría deberá revisar periódicamente los procedimientos aplicables y las denuncias recibidas.

### 3.5. Oficial de cumplimiento

Figura responsable de proponer y monitorear las políticas y procedimientos de cumplimiento normativo, desarrollando un modelo de prevención de infracciones y un programa anual de trabajo. Debería reportar periódicamente al directorio y no depender funcional ni administrativamente de la gerencia.

# 11. Prevención de fraude e incumplimientos normativos

## Recomendaciones

### 1. Desarrollo del Código de Conducta

- i. Establecer estándares claros y objetivos de la conducta esperada de los miembros de la empresa.
- ii. Incluir ejemplos prácticos y un proceso justo para determinar las violaciones a sus normas.
- iii. Difundirse adecuadamente a terceros relacionados.

### 2. Capacitación.

- i. Efectuar capacitaciones periódicas sobre acoso, soborno, uso inapropiado de recursos, probidad, fraude, libre competencia y medio ambiente.
- ii. Considerar como temas adicionales para el Código de Conducta la protección de la imagen de la empresa estatal y la regulación del uso de equipos informáticos.

# SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y CIBERSEGURIDAD



# 12. Seguridad de la información y ciberseguridad

## 1. Definición

Dada la importancia estratégica de los activos de información en la empresa estatal, es responsabilidad del directorio y de las gerencias contar con una Política de Seguridad de la Información y de Ciberseguridad actualizada.

El directorio deberá velar por la seguridad de la información, asegurando su disponibilidad, integridad, exactitud y confidencialidad, limitando el acceso a quienes estén autorizados para usar los sistemas de procesamiento, registro y conservación de datos. Asimismo, deberá velar por la ciberseguridad y la continuidad operacional frente a posibles incidentes, cumpliendo con los estándares nacionales e internacionales aplicables.

## 2. Seguridad de la información

### 2.1. Principios y política

La empresa estatal deberá resguardar la información conforme a los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad, de manera proporcional a su tamaño, complejidad y riesgos.

### 2.2. Confidencialidad de las decisiones del directorio

La confidencialidad de las decisiones del directorio es un principio esencial del buen gobierno corporativo y obliga a mantener en reserva toda la información, antecedentes, deliberaciones y acuerdos tratados en sus sesiones, hasta su divulgación oficial por los canales institucionales autorizados.

Su finalidad es proteger la integridad del proceso de decisión, evitar filtraciones que afecten la gestión o generen asimetrías de información, y garantizar que las comunicaciones externas sean consistentes y aprobadas formalmente. La información se considerará oficialmente divulgada solo cuando la empresa la comunique mediante circulares o comunicados institucionales autorizados. La revelación no autorizada constituye una falta grave al deber de lealtad y probidad, sancionable conforme a la normativa vigente.

Las decisiones del directorio son estrictamente confidenciales hasta su divulgación oficial, y la información solicitada por un director o por un integrante de un comité deberá estar disponible para todos los integrantes de ese órgano.

### 2.3. Identificación y gestión de información privilegiada

El directorio, con la asesoría jurídica necesaria, deberá identificar qué información es privilegiada y establecer reglas claras respecto de cómo se analiza, discute y utiliza por parte de directores, ejecutivos y demás personas con acceso a ella.

La gestión de la información privilegiada implica establecer procedimientos formales para su clasificación, almacenamiento y acceso restringido, definiendo quiénes pueden conocerla, cómo se resguarda y en qué momento puede divulgarse. Deberá existir un registro actualizado de las personas que acceden a dicha información, junto con la obligación de suscribir compromisos de confidencialidad y protocolos de manejo seguro (documental, digital y verbal). Cualquier uso indebido o divulgación no autorizada de información privilegiada constituye una infracción grave al deber de probidad y puede derivar en sanciones administrativas o legales.

### 2.4. Requisitos mínimos de seguridad de la información

Para garantizar el resguardo de la información, la empresa estatal deberá considerar, al menos, los siguientes requisitos mínimos:

- i. Seguridad de la información basada en los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad, aplicada a sus activos y procesos de negocio.
- ii. Implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, conforme a estándares ISO/IEC 27001 y sus actualizaciones.
- iii. Gestión de riesgos de seguridad de la información, conforme a estándares ISO/IEC 27005 y sus actualizaciones.
- iv. Implementación de buenas prácticas y controles para mitigar riesgos detectados, conforme a estándares tales como ISO/IEC 27002, ISO/IEC 27032 y sus actualizaciones.
- v. Uso de herramientas contractuales que establezcan obligaciones de confidencialidad, cuando corresponda.

## 12. Seguridad de la información y ciberseguridad

Tanto la política de seguridad de la información y ciberseguridad como los requisitos antes mencionados, deben sostenerse sobre una base de aspectos como:

- i. Contar con un programa de Seguridad de la Información estructurado como un proceso de modo tal que permita la sistematización, continuidad y evaluación.
- ii. Mantener un comité ejecutivo de seguridad de la información, junto a un Oficial de Seguridad y/o de un Encargado de Ciberseguridad.
- iii. Asignar los riesgos de SI a los Administradores de Seguridad y/o dueños de procesos, junto monitorear los principales riesgos de SI y Ciberseguridad en la matriz de riesgos corporativa.
- iv. Contemplar la seguridad asociada al acceso físico con foco en el centro de datos o activos relevantes de información, las instalaciones y la arquitectura tecnológica.
- v. Mantener un aprendizaje continuo, considerando la industria de cada empresa y basada en diagnósticos y evaluaciones periódicas.
- vi. Elaborar un plan de trabajo para corregir las brechas identificadas.
- vii. Realizar auditorías al cumplimiento de la Política, Programa de SI e implementación de los controles de seguridad.
- viii. Incluir controles de protección de infraestructura comunicacional, por niveles y controles transversales.

### 3. Ciberseguridad

#### 3.1. Definición

Según define la Ley N°21.663 Marco de Ciberseguridad, la ciberseguridad es la preservación de la confidencialidad e integridad de la información y de la disponibilidad y resiliencia de las redes y sistemas informáticos, con el objetivo de proteger a las personas, la sociedad, las organizaciones o las naciones de incidentes de ciberseguridad.

La ciberseguridad requiere una política específica que asegure la protección de los servicios internos de soporte y de apoyo a la operación y producción.

#### 3.2. Ciberseguridad y resiliencia digital

En materia de ciberseguridad y resiliencia digital, las empresas públicas deberán contar con, al menos, lo siguiente:

- i. Protocolos de respuesta a incidentes digitales.
- ii. Sistemas de respaldo y recuperación tecnológica.
- iii. Estrategias de continuidad digital coherentes con ISO 22301.
- iv. Evaluaciones periódicas de ciberseguridad basadas en estándares tales como ISO/IEC 27001 y marcos de referencia como NIST, cuando corresponda.
- v. Simulacros periódicos de ciber crisis y revisión de controles tecnológicos críticos.

#### 3.3. Requisitos mínimos

La empresa estatal deberá, al menos:

- i. Implementar un sistema de gestión de ciberseguridad aprobado por el directorio, conforme a las directrices nacionales e internacionales aplicables y a la familia de normas ISO/IEC 27000.
- ii. Supervisar y actualizar periódicamente los riesgos de ciberseguridad.
- iii. Capacitar a todo el personal en materia de ciberseguridad y mantenerlo actualizado sobre procedimientos y protocolos.
- iv. Difundir la política de seguridad de la información y ciberseguridad con terceros que se vinculan con la empresa.

# EMPRESA Y SOSTENIBILIDAD

# 13



# 13. Empresa y sostenibilidad

## 1. Contexto mundial y nacional

En el marco del compromiso internacional con un desarrollo que equilibre las dimensiones social, económica y ambiental, Chile y otros Estados miembros de las Naciones Unidas suscribieron en 2015 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Asimismo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciativa vigente desde el año 2000, promueve que las empresas incorporen en sus estrategias y operaciones principios universales en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Los ODS, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las normas dictadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) constituyen marcos de referencia para que el directorio y las gerencias de las empresas estatales bajo supervisión del SEP orienten sus decisiones estratégicas, en coherencia con la Estrategia de Implementación de la Agenda 2030 definida por el Estado de Chile.

## 2. Principios centrales de sostenibilidad

### 2.1. Integración estratégica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El directorio deberá considerar e integrar, de manera proporcional y pertinente al objeto, sector y riesgos de la empresa, los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la definición de la estrategia, los planes y las decisiones relevantes de la empresa estatal bajo supervisión del SEP.

### 2.2. Los Principios Rectores de Derechos Humanos y Empresas de las Naciones Unidas

El directorio deberá velar porque la empresa estatal bajo supervisión del SEP respete, apoye y promueva la protección de los derechos humanos, procurando que sus decisiones, operaciones y relaciones comerciales no contribuyan, directa ni indirectamente, a su vulneración, y considerando los riesgos asociados a su cadena de valor.

### 2.3. Cumplimiento de normas laborales y trabajo decente

El directorio deberá supervisar la implementación de políticas internas que aseguren el respeto de los derechos laborales, la eliminación de la discriminación arbitraria, la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, conforme a la legislación vigente y a los estándares internacionales aplicables.

### 2.4. Protección del medio ambiente y sostenibilidad ambiental

El directorio deberá promover un enfoque preventivo y de gestión de riesgos frente a los desafíos ambientales asociados a la actividad de la empresa estatal bajo supervisión del SEP, integrando criterios ambientales en la evaluación de proyectos de inversión, en las decisiones estratégicas y en la gestión operacional, y asegurando el cumplimiento de la normativa ambiental nacional.

### 2.5. Prevención y lucha contra la corrupción

El directorio deberá promover una cultura de integridad, probidad y transparencia, adoptando medidas para prevenir, detectar y denunciar la corrupción en todas sus formas, en coherencia con el marco normativo vigente y con los sistemas de control interno y cumplimiento de la empresa.

# GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS



# 14. Gestión y desarrollo de personas

## 1. Definición

El directorio debe velar por el diseño e implementación de una Política de Gestión y Desarrollo de Personas que promueva el desarrollo de una cultura organizacional orientada al logro de los fines públicos de la empresa estatal.

La política requiere aprobación del directorio y estar alineada con la planificación estratégica institucional, abordando las dimensiones que a continuación se detallan.

## 2. Dimensiones de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas

### 2.1. Selección y contratación de personal

- a. Las contrataciones de personal deben ser las necesarias para el cumplimiento del objeto de la empresa estatal y ajustarse a los lineamientos presupuestarios del Ministerio de Hacienda.
- b. Los mecanismos y criterios de evaluación se deben aplicar por igual a la totalidad de quienes postulan, empleando criterios objetivos que al menos consideren la experiencia laboral, estudios, calificación profesional y aptitudes específicas para el desempeño del cargo concursado.
- c. Los contratos de personas naturales que impliquen un vínculo de subordinación y dependencia con la empresa estatal deben regirse por el Código del Trabajo.

Los contratos que celebren las empresas estatales deberán incluir las siguientes obligaciones a los subcontratistas para:

- i. Respetar todos los derechos laborales y previsionales de sus trabajadores y trabajadoras conforme al Código del Trabajo, incluyendo los deberes de información y retención establecidos en el artículo 183-C.
- ii. Entregar periódicamente evidencia documentada de cumplimiento laboral y previsional, como certificados, planillas de pago y declaraciones ante organismos competentes.

- iii. Asumir la plena responsabilidad frente a cualquier incumplimiento de sus obligaciones laborales, exonerando a la empresa mandante de cualquier obligación directa derivada de actos u omisiones del subcontratista.
- iv. Permitir auditorías o inspecciones de la empresa mandante para verificar el cumplimiento de la normativa laboral y previsional durante la ejecución del contrato.
- v. Aceptar que la empresa mandante pueda retener pagos o suspender la ejecución del contrato en caso de incumplimiento comprobado, hasta que el subcontratista regularice su situación.

### 2.2. Selección y contratación de ejecutivos

- a. La selección del gerente general, gerentes de área, subgerentes o cargos de ejecutivos superiores de la empresa debe realizarse mediante un proceso de concurso público en el que se utilice el perfil del cargo, la remuneración y la indemnización a pagar previamente definidos acorde a las reglas anteriores. La convocatoria será pública, transparente e informada, debiendo su inicio ser publicada en un diario de circulación nacional y uno de circulación regional. Para el desarrollo del proceso, la Empresa podrá contar con apoyo de empresas de selección de personal.
- b. Los mecanismos y criterios de evaluación y selección de los ejecutivos serán de orden objetivo y aplicables a todos los postulantes del proceso de concurso público. Empleando criterios objetivos que al menos consideren la experiencia laboral, estudios, calificación profesional y aptitudes específicas para el desempeño del cargo concursado.
- c. El directorio debe evaluar, definir los lineamientos del perfil profesional y decidir la contratación del gerente general, así como resolver su remoción.
- d. La selección y contratación de gerentes de área, subgerentes o cargos ejecutivos equivalentes será de responsabilidad del gerente general, quien debe informar previamente al directorio los perfiles de cargo y las propuestas de contratación.

Se prohíben estrictamente los pactos contractuales de inamovilidad.

## 14. Gestión y desarrollo de personas

- e. Si el Directorio de la Empresa estima necesario utilizar un proceso de selección distinto para la contratación de ejecutivos, esto es, el concurso interno, el concurso privado o la contratación directa, deberá adoptar un acuerdo previo, fundado, en que establezca expresamente las razones de dicha decisión y señale el mecanismo que se utilizará en la contratación. El referido acuerdo de Directorio se deberá informar al SEP de manera previa a la contratación correspondiente.
- f. La convocatoria será pública, transparente e informada en un diario de circulación nacional y otro de distribución regional, pudiendo ser además divulgada en portales electrónicos de empleos.
- g. Los procedimientos y criterios de evaluación y selección serán objetivos e iguales para la totalidad de quienes postulen.
- h. El directorio puede contar con apoyo de empresas especializadas en selección de personal.

### 2.3. Remuneraciones y gratificaciones

- a. La política de remuneraciones debe aplicar para todo el personal de la empresa estatal y el directorio debe velar por su correcta implementación.
- b. Las remuneraciones de los ejecutivos deben ser definidas y aprobadas por el directorio antes de su aplicación, al igual que sus modificaciones.
- c. La remuneración total de los ejecutivos, incluyendo componentes fijos y variables, así como cualquier estipendio, beneficio o bono, no podrá superar la remuneración asociada a la presidencia del Banco Central de Chile ni el promedio del primer cuartil del mercado, considerando la industria o actividad, el tamaño relativo de la empresa o sociedad y las competencias profesionales del ejecutivo.
- d. El directorio podrá autorizar una remuneración superior solo cuando la contratación se realice mediante concurso público, con acuerdo previo, unánime y debidamente fundado; dicha autorización deberá contar con la aprobación del Ministerio de Hacienda e informado al SEP.

- e. Los programas de modificación de remuneraciones independientes de la negociación colectiva deben ajustarse a niveles razonables, armónicos y equilibrados en relación con el mercado relevante, considerando que se trata de empresas estatales. Además, requieren la aprobación previa del Ministerio de Hacienda, que podrá solicitar un informe al SEP.
- f. En caso de que las utilidades proyectadas de alguna Empresa hicieren exigible el derecho al pago de gratificación, se procurará aplicar la alternativa que establece el artículo 50 del Código del Trabajo, esto es, un tope anual de 4,75 ingresos mínimos mensuales. En los contratos individuales, debe pactarse la alternativa establecida en el artículo 50 del Código del Trabajo.
- g. El beneficio no debe pagarse por mensualidades para no afectar la base de cálculo de la indemnización por años de servicio. Si el pago es parcial durante el año, debe registrarse expresamente en las liquidaciones su carácter eventual y calidad de anticipo. Esta norma es aplicable a todo el personal, incluido el nivel ejecutivo.
- h. La política de remuneraciones para gerentes, subgerentes y cargos ejecutivos equivalentes debe ser definida por el directorio antes de su aplicación, ajustándose a la condición de empresa estatal y a criterios de razonabilidad, armonía y equilibrio con el mercado de referencia. Las remuneraciones deben incluir componentes fijo y variable relacionados con la evaluación de desempeño y productividad.
- i. El sistema de remuneraciones variables a implantarse y sus modificaciones deben ser aprobados previa y formalmente por el directorio de cada empresa y requerirá, previo a su adopción y comunicación a los trabajadores y trabajadoras, ser también aprobado por el Ministerio de Hacienda, quien podrá solicitar al SEP informe previo. Lo anterior, en todo caso, sujeto y condicionado a que disponga del correspondiente financiamiento.
- j. El sistema aprobado debe establecer solo remuneraciones variables brutas, sin asegurar montos o sueldos netos después de impuestos.
- k. El directorio debe asegurar que, una vez aprobado, el sistema de remuneración individual, grupal, gerencial o de la empresa estatal en su conjunto se

# 14. Gestión y desarrollo de personas

comunique internamente y se modifiquen los contratos de trabajo individuales y/o colectivos correspondientes.

- l. Los montos máximos de remuneraciones variables a pagar deben ser comunicadas a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y al SEP, al momento de la formulación presupuestaria para el 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, en la medida que existan disponibilidades presupuestarias para su financiamiento.
- m. El sistema de remuneraciones variables será anual, equitativo y responderá a una evaluación objetiva, comprensible y conocida del cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica anual validada por el SEP. Debe relacionarse directamente con la gestión de mediano y largo plazo, generando coincidencia entre los intereses de la empresa estatal y los trabajadores y trabajadoras.
- n. El costo total anual del incentivo no podrá superar en promedio a una planilla mensual de cada estamento y/o agrupación de trabajadores y trabajadoras sujeta al pago de dicho incentivo. La empresa estatal debe contar con sistemas de información que permitan medir con precisión indicadores cuantitativos, verificables y auditables, considerando variables como productividad, rentabilidad, reducción de costos y obtención de utilidades, mejoramiento de los servicios y productos, y eficacia y eficiencia de procesos. Sin perjuicio de la responsabilidad del directorio, es posible anticipar hasta el 50% del monto proyectado cuando se comprueba el cumplimiento parcial y proporcional de los indicadores asociados.
- o. Las empresas portuarias estatales en las que el sistema de remuneraciones variables de los cargos ejecutivos, y de trabajadores y trabajadoras, se encuentre asociado al grado de cumplimiento del Plan de Gestión Anual (PGA) definido en la Ley N°19.542, éste se devengará y pagará solo una vez definido el porcentaje de cumplimiento definitivo del PGA mediante el respectivo Decreto del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

El sistema de remuneraciones variables a aplicar durante un año específico ha de ser acordado y dado a conocer a los cargos involucrados a principios del año en cuestión.

## 2.4. Indemnizaciones

- a. Todas las contrataciones, tanto individuales como colectivas, deben contemplar indemnizaciones por término de contrato que cumplan estrictamente con los límites establecidos en el Código del Trabajo (inciso segundo, artículo 63; inciso final, artículo 172), excluyendo cualquier pacto de inamovilidad. Las indemnizaciones sustitutivas del mes de aviso no se consideran remuneración y tienen un tope de 90 UF.

Sin perjuicio de ello, será posible convenir indemnización por años de servicio superiores en casos excepcionales y siempre que la persona haya sido contratada por concurso público, debiendo el Directorio adoptar un acuerdo fundado que establezca las razones de dicha decisión. El referido acuerdo deberá ser informado al SEP.

En el caso de los ejecutivos que se desempeñan actualmente en las Empresas y que no hayan sido contratados por concurso público, respecto de los cuales se han pactado indemnizaciones superiores a las señaladas, los respectivos contratos de trabajo deberán ser modificados para adecuarlos a este criterio. 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 necesaria su modificación.

- b. Las indemnizaciones por años de servicio sólo podrán ser otorgadas si la causal de término de la relación laboral corresponde a alguna de aquellas contempladas en el artículo 161 del Código del Trabajo, sin excepción. En consecuencia, no se podrán pactar indemnizaciones a todo evento.
- c. Los contratos deben establecer que los efectos tributarios de las indemnizaciones a gerentes, subgerentes y cargos ejecutivos equivalentes son aplicables al indemnizado y no a la empresa estatal.

## 2.5. Negociaciones colectivas

- a. El sistema de remuneraciones y beneficios debe ser acorde con la realidad regional de la empresa estatal, asegurar su correcto funcionamiento, cumplir con los principios de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos, y

## 14. Gestión y desarrollo de personas

basarse en estudios de organizaciones con perfiles y especialidades comparables, considerando la tasa de rotación sectorial.

- b. El directorio es el ente responsable de las estipulaciones que se pactan en el contrato o convenio colectivo, por lo que antes de su suscripción, el órgano colegiado debe tomar conocimiento y aprobar su texto definitivo, situación que además debe constar en la respectiva acta de sesión de directorio.
- c. 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 asociadas las mismas limitaciones que se señalan en el punto 2.5.1.
- d. 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.

### 2.5.1. Sobre el costo total

- a. Los costos totales del nuevo contrato colectivo del Sindicato correspondiente que genere el proceso de negociación colectiva no podrá exceder el porcentaje de incremento real promedio anual que determine el Ministerio de Hacienda a través de Circular.
- b. El porcentaje de aumento de costo de la planilla que resulte debe estar asociado a incrementos efectivos de la productividad de la Empresa, de lo contrario, sólo deben mantenerse los costos laborales en términos reales. El costo total anualizado de cada negociación colectiva no puede comprometer de manera relevante el patrimonio de la Empresa.
- c. El reajuste que resulte de la negociación no podrá aplicarse respecto de aquellos trabajadores y trabajadoras a quienes por disposición contractual se aplique el mismo reajuste entregado al sector público, siendo ambos excluyentes. En consecuencia, 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. Todo pacto de ahorro

previsional voluntario colectivo debe considerarse en el proceso de negociación colectiva.

- d. El Anexo "Cálculo del Costo de Negociaciones Colectivas" proporciona la metodología y los límites normativos para asegurar el control presupuestario y la sostenibilidad financiera en los procesos de negociación colectiva de las empresas estatales.

### 2.5.2. Sobre el financiamiento

- a. El financiamiento de la negociación colectiva no debe comprometer el patrimonio ni el presupuesto de la empresa estatal, tampoco afectar el traspaso de utilidades al Fisco o el reparto de dividendos programado en el presupuesto de la empresa.
- b. En aquellos casos en que se decida adelantar en el tiempo el proceso de negociación colectiva por razones justificadas, deberá incluir en la negociación el impacto que pueda tener en ella el costo de los beneficios del convenio colectivo vigente por su tiempo residual de vigencia.
- c. En estas circunstancias, la Empresa podrá adoptar una de las siguientes alternativas:
  - i. Aplicar los beneficios del nuevo convenio colectivo a partir del día siguiente a la fecha de término del contrato o convenio colectivo vigente, o bien;
  - ii. Incorporar en el costo de la nueva negociación colectiva el mayor costo que su adelanto genera en el convenio colectivo vigente.

### 2.6. Sobre los préstamos

En forma excepcional, las Empresas podrán otorgar beneficios que impliquen el eventual otorgamiento de préstamos en especie o dinero a los trabajadores y las trabajadoras.

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.

# 14. Gestión y desarrollo de personas

## 2.7. Capacitación y desarrollo de personas

Pueden convenirse programas o planes de capacitación del personal ligados al cumplimiento de los planes estratégicos de cada Empresa.

Respecto de las capacitaciones que se realicen en el extranjero, éstas deberán reducirse a las que sean imprescindibles para el cumplimiento de los planes estratégicos y, además se deberá disponer de los recursos necesarios en el presupuesto de caja aprobado.

## 2.8. Evaluación de desempeño

- a. Se establecerá un sistema objetivo de evaluación de desempeño para gerentes, subgerentes y cargos equivalentes, aplicándose al menos una vez al año y vinculándose a los compromisos y los resultados definidos al inicio del año en cuestión para cada uno de los cargos involucrados.
- b. La evaluación del gerente general la realizará el directorio; la de los demás ejecutivos será efectuada por el gerente general, quien informará al directorio.

## 2.9. Seguros para gerentes, subgerentes y cargos semejantes

- a. El financiamiento de seguros de responsabilidad civil o asociados a riesgos debe ser asumido íntegramente por el ejecutivo, aunque la empresa estatal puede facilitar el proceso de contratación individual.
- b. La empresa debe garantizar que la prima de los seguros D&O se distribuya claramente entre ésta, directores y ejecutivos, asegurando que cada parte pague solo su proporción y que la cobertura sea efectiva para todos.

## 2.10. Programas de reducción o desvinculación de personal

Los programas de reducción o desvinculación de personal requieren autorización previa del Ministerio de Hacienda, antes de ser informados al personal y de su implementación.

## 2.11. Política de sucesión de ejecutivos

El directorio deberá velar por la existencia y aplicación de una Política de Sucesión de Ejecutivos Principales, destinada a asegurar la continuidad operacional y la estabilidad institucional.

Dicha política deberá establecer, al menos:

- i. Los cargos ejecutivos críticos para la continuidad del servicio.
- ii. Los mecanismos de sucesión y suplencia ante ausencias prolongadas, desvinculaciones o situaciones de contingencia.
- iii. Los criterios objetivos de designación, basados en idoneidad, experiencia y probidad.
- iv. Los procedimientos de traspaso de funciones e información relevante, incluyendo períodos de traslape cuando ello sea posible y procedente.

El directorio deberá conocer y supervisar periódicamente la aplicación de esta política, velando porque su implementación no afecte la continuidad del servicio ni el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales de la empresa estatal.

## 14. Gestión y desarrollo de personas

### Recomendaciones

1. Pagar la remuneración variable al año siguiente del período correspondiente y tras aprobar los estados financieros anuales.
2. Designar formalmente un responsable de relaciones laborales con competencias en Gestión de Personas.
3. Definir agendas de trabajo, monitoreo y metodología de relacionamiento.
4. Formalizar y difundir la política de remuneraciones.
5. Registrar por escrito todas las reuniones con los sindicatos.

# INVERSIONES EN EMPRESAS SEP

# 15



# 15. Inversiones en Empresas SEP

Las disposiciones de este capítulo establecen estándares de gobierno corporativo para la gestión de inversiones y no alteran ni sustituyen los procedimientos, requisitos ni competencias establecidos en la normativa vigente del Ministerio de Hacienda, la Dirección de Presupuestos y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, ni el Sistema Nacional de Inversiones.

## 1. Inversiones y plan estratégico

El directorio deberá velar porque la empresa estatal bajo supervisión del SEP cuente con un plan estratégico de mediano plazo, coherente con su objeto legal, mandato público y lineamientos del Estado propietario. El presupuesto anual y las decisiones de inversión deberán ser consistentes con dicho plan estratégico, debiendo informarse al SEP cualquier desviación relevante que afecte el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Para efectos del presente Código, el mandato estratégico informado al SEP deberá sustentarse en un plan estratégico de mediano plazo, aprobado por el directorio, coherente con el objeto legal y la función pública de la empresa.

Las inversiones en empresas del Estado están sujetas a regulaciones específicas que buscan garantizar el uso eficiente, transparente y estratégico de los recursos públicos. Las empresas deben cumplir exigencias de generación de valor público, sostenibilidad financiera, alineación con el Mandato Estratégico, trazabilidad y rendición de cuentas. Este capítulo presenta una guía práctica para la gestión de inversiones, que aborda el marco normativo vigente, el proceso establecido por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) y recomendaciones de buenas prácticas.

### 1.1. Marco normativo de las inversiones en empresas del Estado

El proceso de inversión está regulado por leyes, decretos, reglamentos y circulares que definen los procedimientos, actores responsables y requisitos técnicos mínimos. La normativa abarca principalmente dos ámbitos: el SNI y el proceso presupuestario.

Los cuerpos normativos más relevantes son:

- a. Ley N°20.530 que crea el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2011).
- b. DL N°1.263 sobre Administración Financiera del Estado (1975).
- c. Ley N°18.196 sobre modificación de la estructura jurídica de las empresas del Estado y creación de la Empresa Nacional del Petróleo (1982).
- d. Ley N°18.482 que regula normas sobre empresas del Estado (1985).
- e. Ley de Presupuesto del Sector Público y oficios y circulares de la Dirección de Presupuestos.
- f. Guías del Ministerio de Desarrollo Social y Familia sobre el Sistema Nacional de Inversiones.

#### a. Ministerio de Desarrollo Social y Familia (Ley N°20.530, 2011)

El MDSF administra el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), encargado de la evaluación social de proyectos de inversión pública (artículo 3) y fija las atribuciones del MDSF respecto de la priorización y evaluación de proyectos con impacto social (artículo 25). El Reglamento del SNI (Decreto N°724) establece criterios y etapas para formular, evaluar, priorizar y efectuar el seguimiento a los proyectos de inversión. La normativa define cómo presentar y justificar la rentabilidad de los proyectos de inversión que requieren autorización del Ministerio de Hacienda.

#### b. Administración Financiera del Estado (DL N°1.263, 1975)

Regula los presupuestos de las empresas estatales, y establece que deben cumplir con las normas presupuestarias y requerir la aprobación del Ministerio de Hacienda incluyendo las autorizaciones de deudas (artículo N°19 bis).

#### c. Estructura jurídica de las empresas del Estado (Ley N°18.196, 1982)

Las empresas del Estado necesitan autorización del Ministerio de Hacienda para efectuar inversiones mayores a cierto monto, para garantizar el control fiscal previo de sus decisiones relevantes. Deben contar con un presupuesto de inversiones aprobado mediante decreto (artículo N°11).

# 15. Inversiones en Empresas SEP

## d. Normas sobre empresas del Estado (Ley N°18.482, 1985)

Regula aspectos generales sobre la creación, administración, fiscalización y reorganización de las empresas estatales. Exige sujeción al control presupuestario y normativo del Ministerio de Hacienda, y eficiencia y responsabilidad en el uso de recursos. Los proyectos deben ser identificados previamente a través de decreto exento del Ministerio de Hacienda y del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y posteriormente evaluados técnico-económicamente (artículo N°24).

## e. Ley de Presupuesto del Sector Público, circulares y oficios de la Dirección de Presupuestos (DIPRES)

Definen las reglas específicas para inversiones, y contemplan modificaciones que puedan surgir.

## f. Guías del Sistema Nacional de Inversiones (SNI)

El marco normativo se complementa con las guías del MDSF que detallan aspectos específicos del SNI:

- i. Normas, Instrucciones y Procedimientos del Proceso de Inversión Pública (NIP).
- ii. Formulación y Evaluación de Iniciativas de Inversión (MET).
- iii. Requisitos de Información Sectorial para Postulación de Iniciativas de Inversión (RIS).

## 2. Proceso de inversiones

La empresa del Estado debe seguir el proceso regulado por el SNI descrito en detalle en diferentes instrumentos<sup>14</sup> relacionados con procedimientos, metodologías y requisitos de información. Cabe destacar que las inversiones bajo el monto definido anualmente el Ministerio de Hacienda no requieren evaluación técnico-económica ni calificación del MDSF.

El flujo que siguen los proyectos de inversión consta de las siguientes etapas.

### Etapa 1. Formulación

La empresa identifica una necesidad u oportunidad de inversión, acorde a su plan estratégico, a las orientaciones sectoriales o exigencias regulatorias. Elabora estudios previos: información preliminar o perfil, estudios de prefactibilidad técnico-económica, factibilidad, diseño y proyectos de inversión específicos.

Para la formulación se usan los parámetros claves proporcionados por la DIPRES, el MDSF y el Sistema de Empresas – SEP, como tipo de cambio, tasa de descuento WACC (promedio ponderado de capital), y precios sociales (tasa social de descuento, valor social del tipo de cambio, valor social de la mano de obra, entre otros).

Siempre se deben seguir las instrucciones sobre requisitos de información establecidas en los instrumentos del SNI, y además analizarse la estructura de financiamiento de la inversión que puede provenir de depreciación y amortización, utilidades retenidas, venta de activos, aporte del dueño aprobado en la Ley de Presupuestos y/o deuda.

### Etapa 2. Registro e identificación de iniciativa de inversión

La iniciativa de inversión (IDI) se ingresa en el Banco Integrado de Proyectos (BIP) del MDSF con su respectiva ficha y estudios pertinentes. Recibe un código de proyecto que se mantiene en todas las etapas de preinversión e inversión, salvo si existen modificaciones sustanciales. Este se actualiza en las distintas etapas del proyecto, y se revisa anualmente en las reuniones de comisión técnica de presupuestos.

### Etapa 3. Evaluación técnico-económica

El MDSF evalúa técnica y económicamente el proyecto aplicando la metodología del SNI, considerando los beneficios y costo sociales. Emite un informe sobre rentabilidad social<sup>15</sup> con una Recomendación Técnica Económica (RATE) que considera seis criterios centrales.

<sup>14</sup> Ley N°20.530 que Crea el Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

<sup>15</sup> Decreto Exento N°724 de 2001 del Ministerio de Hacienda o la normativa que lo reemplace.

# 15. Inversiones en Empresas SEP

## RATE: criterios esenciales

Abreviación	Categoría	Definición
RS	Recomendado favorable o satisfactoriamente.	Indica la aprobación técnico-económica para ejecutar la iniciativa.
FI	Falta de información.	La iniciativa no aporta antecedentes suficientes para que el MDSF pueda pronunciarse.
OT	Objetado técnicamente.	Con los antecedentes disponibles, no es conveniente llevar a cabo la inversión.
RE	Reevaluación.	Debe volver a analizarse por cambios significativos respecto del escenario originalmente evaluado.
IN	Incumplimiento de normativa.	Se detecta que no se ha dado cumplimiento a la normativa legal vigente.
CF	Continuidad favorable.	Se justifica económica y técnicamente la continuidad de la iniciativa de inversión y la continuación de su ejecución desde una perspectiva presupuestaria.

Sólo con la calificación RS puede avanzar el proyecto a las siguientes etapas, y es condición necesaria para que tenga rentabilidad social positiva. Según el tipo de proyecto, esa calificación tiene una vigencia determinada y se invalida si se modifican aspectos claves, debiendo en ese caso ser reingresado.

### Etapa 4. Formulación presupuestaria

La DIPRES emite anualmente instrucciones para enviar el presupuesto del año siguiente, el cual debe incluir las iniciativas de inversión. La empresa del Estado, dentro de su presupuesto de caja, debe presentar su presupuesto de inversiones y su presupuesto de endeudamiento.

Para que sea tramitado, es necesario que cuente con la calificación RS y con un informe razonado del SEP respecto del alineamiento del proyecto con su Plan Estratégico. La DIPRES revisa y ajusta interactuando con los ministerios sectoriales conforme a las políticas sectoriales, y emite un informe final de presupuesto para el Ministerio de Hacienda.

La empresa del Estado debe utilizar el clasificador presupuestario<sup>16</sup> del Ministerio de Hacienda para definir su anteproyecto de presupuesto, teniendo especialmente a la vista las definiciones relativas a las iniciativas imputables como inversión real. Entre ellas, se incluyen los desembolsos para la formación de capital y la compra de activos físicos, tales como vehículos, estudios para inversiones y proyectos de inversión.

Cuando el proyecto de inversión requiere financiarse con deuda, debe consignarlo en el presupuesto de endeudamiento porque la decisión depende de la autorización del Ministerio de Hacienda<sup>17</sup>. En caso de requerir aporte del dueño, requiere su aprobación en la Ley de Presupuestos del Sector Público.

### Etapa 5. Aprobación presupuestaria

El Ministerio de Hacienda aprueba el presupuesto de caja anual mediante decreto, incluyendo inversiones y endeudamiento<sup>18</sup>.

### Etapa 6. Ejecución y control

La empresa ejecuta el proyecto según el presupuesto aprobado y registra trimestralmente avances físicos y financieros en el Banco Integrado de Proyectos (BIP) del MDSF. Los cambios relevantes requieren la reevaluación y autorización previa.

Los proyectos con endeudamiento son controlados por la DIPRES, y requiere su autorización a través de dos fases:

- i. **Control 1:** autorización para iniciar gestiones de deuda.
- ii. **Control 2:** aprobación de condiciones definitivas de endeudamiento.

### Etapa 7. Evaluación ex post

Ejecutada la inversión, se evalúan los resultados. La DIPRES y el MDSF analizan y extraen lecciones para mejorar futuras inversiones públicas, emitiendo un informe final<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Decreto Exento N°724 de 2001 del Ministerio de Hacienda o la normativa que lo reemplace.

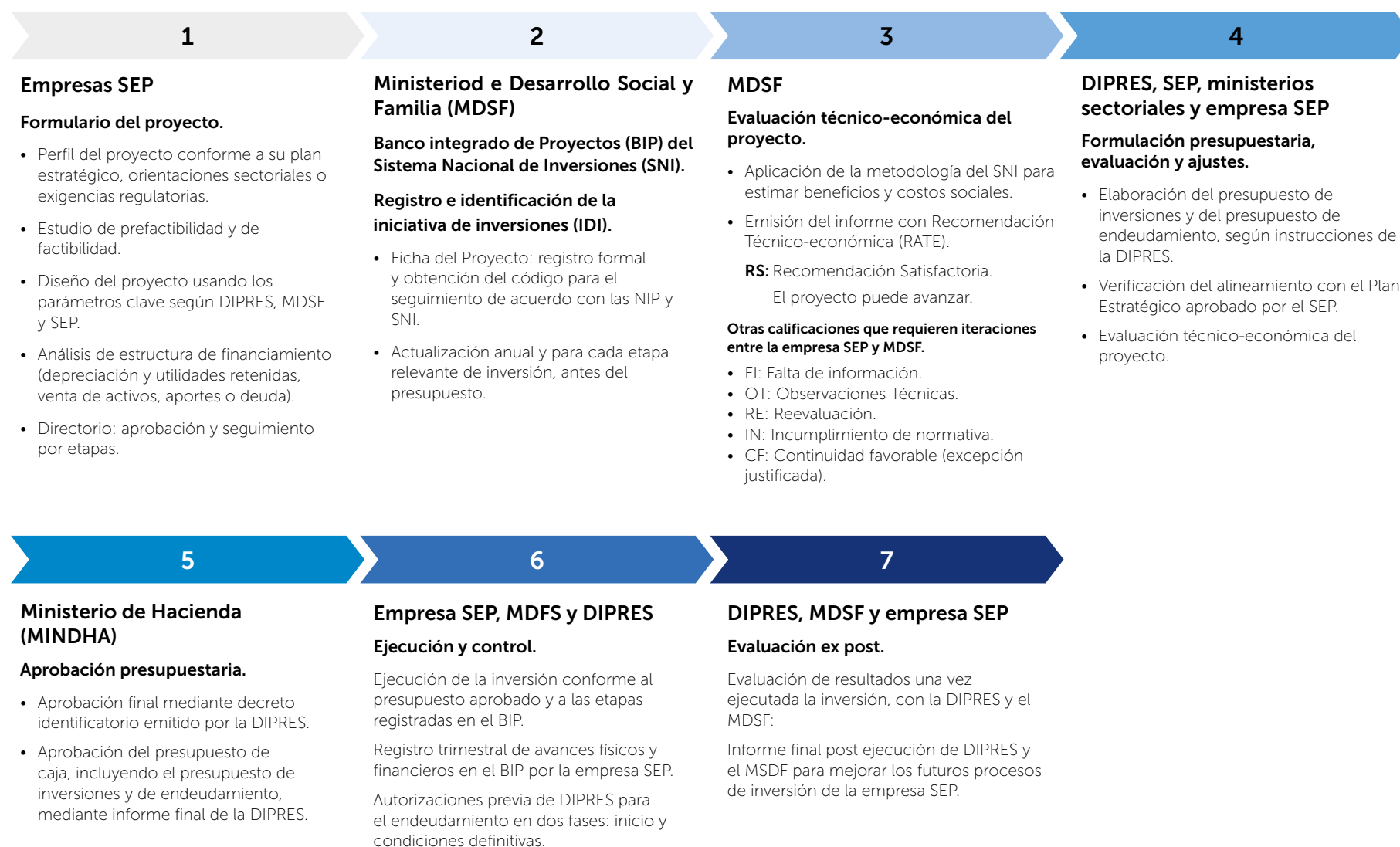
<sup>17</sup> Artículo N°44, D.L. N°1.263.

<sup>18</sup> DL N°1.263 y Ley N°18.196 Normas Complementarias de Administración Financiera, Personal y de Incidencia Presupuestaria.

<sup>19</sup> El marco normativo está contenido en la letra i), artículo N°3, Ley N°20.530, y en el documento "Normas, Instrucciones y Procedimientos" (NIP) del SIN que regula el proceso formal y técnico para la formulación, evaluación, priorización, aprobación y seguimiento de las iniciativas de inversión pública en Chile.

# 15. Inversiones en Empresas SEP

## Empresas SEP: Flujo de inversiones.



# 15. Inversiones en Empresas SEP

## Recomendaciones

Para asegurar calidad, trazabilidad y valor público de las inversiones, existen buenas prácticas que facilitan una gestión eficaz basada en los objetivos estratégicos de la empresa del Estado y en el uso responsable de los recursos públicos. Las buenas prácticas se aplicarán de manera proporcional a la materialidad, complejidad y riesgo de la cartera de inversiones de cada empresa.

### 1. Ciclo estructurado de inversiones

Cada inversión debe pasar por las fases de identificación, prefactibilidad y factibilidad técnico-económica, diseño, aprobación y ejecución. Omitir etapas compromete su viabilidad y resultados. El seguimiento y la evaluación ex post permite obtener lecciones aprendidas para mejorar el futuro proceso de inversiones en la empresa.

### 2. Evaluación y sostenibilidad

- a. Antes de aprobar la inversión, la evaluación técnico-económica ex ante debe abarcar las dimensiones legal y ambiental, considerando el análisis de alternativas, escenarios, costos, beneficios y principales riesgos.
- b. En proyectos relevantes, es necesario contar con validación externa independiente de los supuestos críticos, cifras clave e hitos críticos durante la ejecución. Son recomendables las auditorías de cumplimiento y desempeño para detectar desviaciones relevantes.
- c. La sostenibilidad financiera del proyecto debe ser verificada cuidadosamente. Implica demostrar la sustentabilidad del modelo económico proyectado vía tarifas, ingresos operacionales o subsidios regulados; así como cuidar el efecto EBITDA y la capacidad de servicio de la deuda cuando corresponda.
- d. Asimismo, el presupuesto de inversiones debe considerar la estructura de financiamiento, la cual puede basarse en distintas fuentes: recursos propios, depreciación, venta de activos, aportes estatales o deuda autorizada. Además,

el plan de inversiones debe integrarse en un marco financiero y estratégico con horizonte plurianual, garantizando su consistencia con el presupuesto.

- e. Deben considerarse criterios e impactos ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza). Es necesario evaluar y mitigar dichos impactos, además de establecer planes de vinculación con las comunidades y realizar un monitoreo de los efectos territoriales. Un plan de gestión ASG desde las primeras etapas del proyecto, contribuye a reducir riesgos, conflictos y costos.

### 3. Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)<sup>20</sup>

Cumple un rol estratégico y operativo fundamental para asegurar que los proyectos de inversión se ejecuten con eficacia, transparencia y alineados con los objetivos de la empresa del Estado.

Para aquellas empresas que cuentan con una cartera de inversiones, se recomienda contar con una PMO debido a que cumple con las siguientes funciones:

- i. Organizar y priorizar los proyectos de inversión según su impacto estratégico, viabilidad técnica y disponibilidad de recursos.
- ii. Estandarizar metodologías y herramientas comunes para formular, evaluar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de inversión, considerando las metodologías del SNI.
- iii. Monitorear los avances físicos y financieros periódicos, identificando oportunamente desviaciones para proponer actividades correctivas, reportando al directorio y administración, y manteniendo un panel de control de inversiones con fines de seguimiento integral.
- iv. Asegurar trazabilidad mediante la documentación de decisiones clave, accesible para auditorías y fiscalizaciones; analizar riesgos críticos y establecer medidas de mitigación; preparar la documentación clave para licitaciones y adquisiciones en colaboración con otras áreas especializadas.

<sup>20</sup> Project Management Office.

## 15. Inversiones en Empresas SEP

v. Coordinar actores internos y externos, facilitando la coordinación entre las áreas técnicas, financieras y legales de la empresa; con las comunidades a nivel externo; y desde la perspectiva institucional con ministerios sectoriales, la DIPRES y el SEP, autoridades regulatorias, y otros stakeholders. También facilita gestionar los permisos que son necesarios.

vi. Reportar al directorio y al SEP información oportuna, clara y fundamentada en evidencia para facilitar la toma de decisiones estratégicas.

c. La alta administración se responsabiliza de asegurar la calidad técnica, cumplimiento normativo y buen funcionamiento de la PMO.

d. La administración debe fomentar la capacitación continua de los equipos encargados de la formulación y gestión de proyectos, promoviendo la participación en cursos del MDSF sobre metodologías para proyectos de inversión del SNI.

La adecuada aplicación de estas buenas prácticas favorece una cultura de inversión basada en evidencia, eficiencia, responsabilidad institucional y contribución al desarrollo sostenible del país. Una PMO sólida, junto con una gobernanza activa y estructurada del ciclo de inversión, son condiciones esenciales para el éxito y la sostenibilidad de las inversiones en las empresas del Estado.

### Características claves de una PMO robusta y efectiva.

Característica	Descripción
Enfoque estratégico	Alineada con el Plan Estratégico y Mandato Estratégico de la empresa del Estado.
Multidisciplinaria	Integración de perfiles técnicos, financieros, sociales y legales.
Autoridad y autonomía	Capacidad para exigir cumplimiento de estándares, plazos y entregables.
Sistema de información robusto	Plataforma digital integrada para registrar, monitorear y reportar proyectos.
Gestión basada en datos	Decisiones fundamentadas en indicadores de desempeño y evidencia.
Capacidad de anticipación	Identificación temprana de riesgos críticos y cuellos de botella.
Enlace institucional	Canal efectivo para la relación con el MDSF, la DIPRES, el SEP y otras entidades.

### 4. Gobernanza del ciclo de inversión

a. El directorio debe aprobar el plan de inversiones, establecer límites de aprobación y supervisar los avances y desviaciones en los proyectos de inversión. Se recomienda un reporte de control de inversiones periódico preparado por la PMO o por la administración para facilitar el seguimiento.

b. En los casos de inversiones relevantes, es aconsejable contar con un Comité de Inversiones del directorio que profundice en el proceso e informe en el seno del órgano colegiado.

# 16

## COMPRAS Y ADQUISICIONES



# 16. Compras y adquisiciones

## 1. Definición

El directorio deberá procurar eficiencia, probidad, transparencia y resguardo patrimonial en la adquisición de bienes y contratación de servicios, garantizando que la empresa disponga de procedimientos escritos, objetivos y públicos, aprobados y revisados periódicamente por dicho órgano, conforme a la normativa vigente y reglamentaria aplicable.

Para estos efectos, la empresa deberá contar con procedimientos aprobados por el directorio y sujetos a revisión periódica.

Los procedimientos deberán contemplar mecanismos de control que aseguren la consistencia entre los registros de bienes, la información contable y los inventarios físicos, así como la adecuada mantención de garantías, títulos de dominio y roles de avalúo fiscal, cuando corresponda.

## 2. Responsabilidades del directorio

Corresponderá al directorio, en particular:

- i. Velar por el cumplimiento de la normativa legal y reglamentaria vigente, asegurando que los manuales de contratación definan procesos, responsables, controles y criterios objetivos de decisión, y que sean aprobados y revisados periódicamente.
- ii. Dictar pautas formales que aseguren tal independencia.
- iii. Solicitar y analizar regularmente los informes de Auditoría Interna sobre el cumplimiento de los protocolos de compras y contrataciones, realizando seguimiento a los contratos con terceros que estime relevantes por su materialidad o riesgo.
- iv. Velar por la idoneidad de las personas naturales o jurídicas que contraten con la empresa, conforme a la legislación vigente y a la naturaleza del bien o servicio requerido.

## 3. Procedimientos de contratación

Las empresas deberán actuar en sus procesos de contratación conforme a la regulación legal y reglamentaria aplicable, la que prevalecerá sobre las disposiciones del presente Código.

Cada empresa deberá contar con un Manual de Compras y Contrataciones y una Política de Compras, ambos aprobados por el directorio, que establezcan lo siguiente de manera previa y clara.

- a. Los procedimientos aplicables.
- b. Los criterios de selección.
- c. Los responsables.
- d. Los mecanismos de control y reporte.
- e. Las formas de evaluación del cumplimiento.

Las empresas deberán implementar un canal de denuncias que permita reportar irregularidades en los procesos de compras y contrataciones, garantizando confidencialidad, trazabilidad y seguimiento.

Previo a la contratación, la empresa deberá aplicar procedimientos proporcionales de debida diligencia que verifiquen la existencia legal del proveedor, su situación tributaria y eventuales inhabilidades para contratar con el Estado, tales como las contempladas en el artículo 35 quáter de la ley N°19.886, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios, poniendo especial énfasis en contrataciones de mayor materialidad o riesgo.

Durante la ejecución contractual, la empresa deberá aplicar procedimientos sistemáticos de seguimiento y fiscalización, cualquiera sea el mecanismo de contratación utilizado.

Auditoría Interna deberá informar periódicamente al directorio sobre el cumplimiento de los protocolos y controles establecidos.

# 16. Compras y adquisiciones

## 3.1. Licitaciones públicas

La regla general para las adquisiciones y contrataciones de las empresas estatales será la licitación pública.

Para adquisiciones y contrataciones por montos iguales o superiores a 1.000 UTM, deberá utilizarse licitación pública, sin perjuicio de lo dispuesto en la legislación especial aplicable a cada empresa.

## 3.2. Licitaciones privadas y mecanismos diferenciados

Sin perjuicio de la regla general, el directorio podrá, mediante acuerdo previo, expreso y fundado, autorizar el uso de licitación privada u otros mecanismos diferenciados cuando concurren circunstancias definidas previamente en el Manual de Compras y Contrataciones.

Estos mecanismos deberán encontrarse definidos previamente en dicho Manual aprobado por el directorio, el cual podrá establecer categorías de contratación, tipos de proyectos o supuestos específicos en que resulte procedente su utilización, respetando los principios de probidad, transparencia, competencia, control, trazabilidad y uso eficiente de los recursos públicos.

## 3.3. Contrataciones directas

Las contrataciones directas constituyen un mecanismo excepcional y solo podrán utilizarse en los casos y condiciones previamente definidos en la ley, y en el Manual de Compras y Contrataciones aprobado por el directorio.

Las contrataciones cuyo monto sea inferior a los umbrales establecidos podrán efectuarse mediante contratación directa, conforme a los procedimientos, límites y controles definidos en el Manual.

Respecto de contrataciones que igualen o superen el umbral aplicable, el directorio podrá autorizar de manera previa y general, a través del Manual de Compras y mediante acuerdo fundado, el uso de contratación directa o licitación privada.

En ningún caso podrá fraccionarse una compra o adquisición con el objeto de eludir los requisitos de procedencia de la licitación pública.

Cuando exista reiteración de contrataciones directas con un mismo proveedor, deberá realizarse una evaluación formal y documentada de desempeño como condición para nuevas contrataciones.

El Comité de Auditoría deberá revisar periódicamente, sobre la base de información consolidada y criterios de materialidad y riesgo, las contrataciones directas efectuadas bajo este régimen, informando al directorio al menos una vez al año sobre su razonabilidad, cumplimiento del marco aprobado, recurrencia, precios y eventuales desviaciones, formulando recomendaciones de mejora cuando corresponda.

## 3.4. Requisitos de las bases de licitación

Las bases de licitación pública o privada deberán asegurar, al menos:

- a. Libre concurrencia de oferentes que cumplan requisitos objetivos de idoneidad, experiencia y capacidad técnica y financiera.
- b. Igualdad y no discriminación arbitraria entre proponentes.
- c. Ausencia de barreras indebidas o injustificadas a la competencia.
- d. Protección de la libre competencia y prevención de conductas colusorias.
- e. Selección de la alternativa más ventajosa, considerando costos y beneficios presentes y futuros.
- f. Causales de término anticipado y multas por incumplimiento contractual.
- g. Si se estima conveniente, etapas de precalificación en licitaciones de bienes o servicios complejos, sin restricciones indebidas a la competencia.

## 3.5. Prevención de conflictos de interés en procesos de contratación

En los procesos de compras y contrataciones, las empresas estatales deberán contar con mecanismos formales, proporcionales y trazables destinados a prevenir, identificar y gestionar conflictos de interés derivados de vínculos familiares, personales o económicos entre quienes intervienen en dichos procesos y los proveedores o contratistas.

# 16. Compras y adquisiciones

Con este objeto, el directorio deberá aprobar y supervisar la aplicación de un marco interno que contemple, al menos:

- i. Declaraciones de intereses y vínculos, exigidas de manera periódica al personal que participe en procesos de contratación, evaluación, adjudicación o supervisión de contratos, en los términos y con el alcance definidos en el Manual de Compras y Contrataciones.
- ii. Deber expreso de abstención y reporte, conforme al cual toda persona que intervenga en procesos de contratación deberá abstenerse de participar y comunicar oportunamente la existencia de un conflicto de interés real o potencial.
- iii. Controles y revisiones basados en riesgo y materialidad, incluyendo cruces de información razonables y revisiones focalizadas en contrataciones relevantes, reiteradas o de proveedor único, conforme a la naturaleza, complejidad y volumen de operaciones de la empresa.
- iv. Revisión posterior independiente, a cargo de Auditoría Interna, cuyos resultados deberán ser informados al Comité de Auditoría y, cuando corresponda, al directorio.

La responsabilidad del directorio se entenderá cumplida cuando haya aprobado, implementado y supervisado adecuadamente estos mecanismos, sin que sea exigible la inexistencia absoluta de vínculos personales en organizaciones de gran tamaño o con alta dispersión operativa, siempre que se acredite un sistema razonable y efectivo de prevención y control.

## 4. Normas especiales

### 4.1. Viajes

Los viajes de quienes integran el directorio, gerencias y cargos ejecutivos deben cumplir con las instrucciones del Ministerio de Hacienda y/o la Presidencia de la República, y limitarse a aquellos que sean calificados como imprescindibles para el cumplimiento de las tareas de la empresa estatal.

- a. Debe considerarse que la compra de pasajes realizada con un mínimo de tres semanas antes de la fecha de viaje facilita obtener precios más convenientes. Solo situaciones justificadas podrán permitir una adquisición con menor antelación.
- b. Los viajes nacionales deben realizarse en clase económica.
- c. Los viajes internacionales deben ser previamente aprobados por el directorio y serán siempre en clase económica, salvo que un integrante del directorio o quien desempeña la gerencia general efectúen un traslado superior a 7.000 kilómetros de distancia, caso en el cual podrá contemplarse clase ejecutiva.

### 4.2. Adquisición y renovación de vehículos

Los Directorios deberán establecer una política estricta de inversiones para las flotas de vehículos necesaria para su operación (camioneta, furgón o vehículo de carga), 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 empresas del sector estatal, deben guardar la sobriedad y austeridad que su naturaleza les impone.

Criterios aplicables:

- i. Los requerimientos de los vehículos necesarios para la empresa.
  - 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.
- ii. Renovación de vehículos y procedimiento de enajenación.
  - El Directorio deberá contar con un sistema objetivo de evaluación del estado de la flota de vehículos, sus costos de mantención y el cumplimiento de las finalidades que se tuvieron presentes para su adquisición.
  - 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.
  - En ningún caso, el valor de enajenación de los vehículos reemplazados será utilizado para aumentar el monto del vehículo que se reemplace.

## 16. Compras y adquisiciones

- Los vehículos de la empresa no pueden ser asignados para uso particular de miembros del directorio, gerencias, ejecutivos o trabajadores y trabajadoras.

Respecto al número de vehículos, su renovación, las características, estándar y costo, las empresas deberán atenerse a lo que defina el Ministerio de Hacienda a través de circulares sobre la materia e instrucciones presupuestarias.

### 4.3. Uso de capacidades internas y contratación de asesorías externas

Cuando la empresa estatal disponga de capacidades técnicas internas suficientes y pertinentes, deberá privilegiarse su utilización por sobre la contratación de asesorías externas.

Sin perjuicio de lo anterior, el directorio será responsable de establecer los criterios objetivos que justifiquen la procedencia de asesorías externas, velando porque dichas contrataciones se funden en necesidades debidamente acreditadas, tales como especialización técnica, independencia, complejidad de la materia o insuficiencia temporal de recursos internos.

En estos casos, el directorio deberá asegurar que el proceso de contratación contemple, al menos:

- La incorporación de cláusulas de confidencialidad, propiedad de los resultados y multas asociadas al incumplimiento.
- La exigencia de informes finales que den cuenta de los trabajos realizados, resultados obtenidos y conclusiones relevantes para la empresa.

Asimismo, el directorio deberá velar porque la gerencia general informe anualmente al Comité de Auditoría sobre las asesorías externas vigentes, indicando sus objetivos, montos, duración y resultados obtenidos.

El proceso referido deberá realizarse conforme a lo estipulado en el numeral "2. XVI. Compras y Adquisiciones" del presente Código y a la normativa aplicable.

### Recomendaciones

1. La empresa pública está autorizada para inscribirse y utilizar el portal Mercado Público de ChileCompra, así como para celebrar convenios con la Dirección de Compras y Contratación Pública.
2. Independizar la licitación, evaluación y adjudicación de la adquisición de los bienes y servicios del precio ofrecido por los proveedores permite seleccionar bienes o servicios que cumplan con las condiciones técnicas y económicas más adecuadas para la empresa estatal.
3. Cuando sea posible, se debe procurar generar economías de escala mediante mecanismos como compras conjuntas o coordinadas entre las empresas estatales para optimizar sus recursos.
4. El Encargado de Prevención de Delitos deberá considerar dentro de sus revisiones periódicas los procesos de contratación de mayor materialidad o riesgo, conforme al modelo de prevención vigente.
5. Revisar el Manual de Compras y Contrataciones al menos cada dos años, o cuando se produzcan cambios regulatorios relevantes.
6. Los contratos deberán contemplar mecanismos de transferencia de conocimiento hacia equipos internos cuando la naturaleza del servicio lo permita.
7. Las compras conjuntas deberán formalizarse mediante convenios interempresas que definan gobernanza, criterios de asignación y responsabilidades contractuales.
8. Implementar sistemas electrónicos que permitan trazabilidad completa de los procesos de contratación, desde la solicitud hasta el cierre contractual, asegurando integridad, respaldo y auditoría de la información.

# GESTIÓN, RESGUARDO Y ADMINISTRACIÓN DEL PATRIMONIO Y ACTIVOS DE LA EMPRESA ESTATAL



# 17. Gestión, resguardo y administración del patrimonio y activos de la empresa estatal

## 1. Principio general

El directorio debe velar porque la empresa estatal mantenga una gestión integral, consistente y responsable de su patrimonio y de los activos bajo su administración, resguardando su integridad jurídica, física, económica y funcional, y asegurando su adecuada contribución al cumplimiento del mandato público, la continuidad operacional y la generación de valor público.

La gestión de los activos debe ser coherente entre los distintos registros patrimoniales, contables y de inventario, reflejando fielmente la existencia, estado, uso y valorización de los bienes, así como los derechos, gravámenes y obligaciones que recaen sobre ellos.

## 2. Ámbitos mínimos de resguardo patrimonial

El directorio deberá velar porque la administración adopte, al menos, los siguientes resguardos.

### 2.1. Regularización jurídica y dominio

La empresa deberá:

- i. Verificar que todos los bienes inmuebles de su propiedad se encuentren debidamente inscritos a su nombre en el Conservador de Bienes Raíces correspondiente, incluyendo, cuando proceda, las servidumbres activas que les sirvan.
- ii. Procurar el levantamiento oportuno de gravámenes, prohibiciones o limitaciones al dominio, una vez cumplidas las condiciones legales para ello.
- iii. Revisar periódicamente la inexistencia de litigios, ocupaciones de hecho u otras situaciones que puedan afectar la propiedad, posesión o uso regular de los activos.
- iv. Realizar procesos de debida diligencia jurídica cuando se utilicen bienes de terceros para actividades vinculadas al giro de la empresa, verificando dominio, aptitud normativa y compatibilidad con el objeto contratado.

- v. Monitorear modificaciones a instrumentos de planificación territorial o regulaciones sectoriales que puedan afectar el uso o valorización de los bienes.
- vi. Cumplir oportunamente con el pago de impuestos territoriales y otras cargas legales asociadas a los activos, cuando corresponda.

### 2.2. Registro patrimonial e inventario

Los activos de la empresa deberán incorporarse en un inventario patrimonial actualizado, que contenga, al menos, la siguiente información:

- i. Identificación del bien.
- ii. Título o antecedente jurídico que justifica su tenencia.
- iii. Rol de avalúo fiscal, cuando corresponda.
- iv. Ubicación y georreferenciación.
- v. Superficie de terreno y construcciones.
- vi. Uso actual y estado de conservación.
- vii. Fecha de adquisición.
- viii. Valor de adquisición o incorporación.

El inventario deberá contemplar un registro sistemático de altas y bajas, y actualizarse periódicamente conforme a las normas contables y a las políticas internas de control patrimonial.

### 2.3. Protección física y aseguramiento

La empresa deberá implementar medidas razonables y proporcionales para la protección física de los activos bajo su administración, tales como cierres perimetrales, control de accesos, vigilancia u otros mecanismos adecuados al riesgo.

Asimismo, deberá evaluar la contratación de seguros contra incendios, terremotos y otros riesgos relevantes, considerando el valor del bien, su criticidad operacional y su exposición al riesgo.

# 17. Gestión, resguardo y administración del patrimonio y activos de la empresa estatal

## 2.4. Mantenimiento y conservación

El directorio deberá aprobar una política de mantenimiento y conservación de activos, orientada a:

- Asegurar la continuidad operacional.
- Preservar la funcionalidad y vida útil de los bienes.
- Proteger el valor patrimonial de la empresa.

Dicha política deberá contemplar planes de mantenimiento preventivo y correctivo, así como inspecciones periódicas, realizadas por la administración o por terceros especializados, según las capacidades internas y las mejores prácticas aplicables.

En el caso de activos total o parcialmente entregados en concesión u operados por terceros, constituye buena práctica la realización de auditorías periódicas — técnicas, físicas y contables— para verificar su adecuado estado y uso conforme a contrato.

## 2.5. Uso y administración de los activos

El directorio debe velar porque los activos de la empresa se utilicen conforme a su destino institucional, al marco legal aplicable y a la planificación estratégica vigente.

Todo arriendo, comodato, concesión u otra forma de entrega de uso a terceros deberá formalizarse mediante contrato previo, incorporando cláusulas de control, resguardo patrimonial, cumplimiento normativo y mecanismos de fiscalización.

## 2.6. Auditoría y control

Las auditorías internas y externas deberán considerar, dentro de su alcance, la revisión de los activos y del patrimonio de la empresa, incluyendo su registro, valorización, uso, protección y mantenimiento.

## 2.7. Vinculación con la planificación estratégica

La planificación estratégica y territorial de la empresa deberá considerar expresamente los activos bajo su administración, con una mirada prospectiva

que evalúe su utilización futura, potencial estratégico, reconversión, arriendo, reutilización o enajenación, cuando corresponda.

## Recomendaciones

Sin perjuicio de lo anterior, las siguientes se consideran buenas prácticas.

- Activación prudente de activos.** No deberán activarse gastos derivados de ineficiencias, mermas anormales o desviaciones respecto de estándares razonables. La activación de activos deberá ajustarse estrictamente a las normas contables vigentes.
- Umbrales mínimos de activación.** La empresa deberá definir montos mínimos para la activación de bienes, evitando capitalizar bienes menores que no cumplan con la definición contable de activo.
- Vida útil y valor residual.** La estimación de la vida útil y del valor residual de los bienes, especialmente en contextos de concesión, reversión o término de contratos, deberá sustentarse, cuando sea relevante, en estudios técnicos elaborados por terceros independientes, utilizando metodologías reconocidas.
- Valor justo y deterioro.** La determinación del valor justo o del deterioro de los activos deberá basarse en estudios técnicos independientes, conforme a normas internacionales de valorización, considerando además las condiciones reales de mercado y uso.
- Activos contingentes.** Los activos contingentes no deberán incorporarse al patrimonio mientras no se materialicen los hechos que les dan origen, debiendo revelarse adecuadamente mediante notas a los estados financieros cuando corresponda.
- Valorización razonable.** La empresa deberá asegurar que los activos reflejados en su información financiera correspondan a activos ciertos y correctamente valorizados, evitando sobrevaloraciones o subvaloraciones relevantes. Para ello, deberán establecerse procedimientos de revisión periódica, al menos anual.

# ANEXO

## CÁLCULO DEL COSTO DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS



# Anexo.

## Cálculo del costo de las negociaciones colectivas

### 1. Antecedentes

El cálculo que se presenta a continuación utiliza las instrucciones vigentes del Ministerio de Hacienda sobre el mecanismo para la determinación del costo de las negociaciones colectivas en las empresas del Estado, esto es, la Circular N°10 del 30 de mayo de 2024 que utiliza actualmente el guarismo del 1%.

La instrucción determina que:

- i. Los costos totales del nuevo contrato colectivo del Sindicato correspondiente que genere el proceso de negociación colectiva no podrá exceder el porcentaje de incremento real promedio anual que determine el Ministerio de Hacienda a través de Circular.
- ii. El límite de incremento mencionado en párrafo anterior debe estar condicionado a incrementos efectivos en la productividad.
- iii. En ausencia de incrementos en la productividad, los costos laborales deberán mantenerse constantes en términos reales para el estamento negociador, el sector que no participa en la negociación y también para el estamento ejecutivo.

### 2. Bases generales

**2.1.** El costo de la negociación colectiva se debe determinar para cada uno de los sindicatos que negocia.

#### 2.2. Bono de término de negociación

El costo del Bono de Término de Negociación (BTN) debe anualizarse para efectos del cálculo del porcentaje de incremento anual que determine el Ministerio de Hacienda a través de circular. Para ello, es necesario transformar el monto total del BTN en un valor anual promedio que pueda ser comparado en forma homogénea a lo largo del tiempo.

Para realizar la anualización se deben considerar los siguientes pasos:

- i. Calcular el costo total del BTN, que corresponde al BTN por persona a costo empresa, multiplicado por el número total de trabajadores y trabajadoras del sindicato negociador.
- ii. Dividir el costo total del BTN entre el número de años que dura la negociación colectiva.
- iii. Aplicar el costo anualizado tanto para el cálculo del nuevo contrato colectivo como para la determinación de la situación base. En el caso de la situación base se debe considerar el número de años de vigencia del contrato o convenio colectivo vigente.

La metodología permite incorporar el BTN anualizado en el cálculo del costo real anualizado de la negociación, asegurando que se cumpla con el límite establecido en la Circular vigente del Ministerio de Hacienda.

**2.3.** Los sindicatos nuevos que no hayan tenido pago previo del BTN, se utilizará para la fijación de la situación base el monto del BTN por persona que defina la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

**2.4.** Todos los beneficios o conceptos acordados en la negociación colectiva deben valorarse a costo empresa, y no se podrá convenir el pago de beneficios líquidos.

**2.5.** Aquellos beneficios cuyo pago dependa de escenarios, tales como los pagos variables permanentes denominados "bonos de producción" o con otros términos similares, se utilizará para la situación base y para el nuevo contrato colectivo el escenario de mayor probabilidad de ocurrencia. En caso de tratarse de un beneficio nuevo, la situación base se valorará en \$0.

**2.6.** El cálculo del costo de la negociación será con base real; por lo que, con fines de comparación, la situación base deberá considerar la planilla anualizada del sindicato que negocia, correspondiente al mes anterior del vencimiento del contrato o convenio colectivo vigente incluido el BTN anualizado. Este último se reajusta por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del periodo de vigencia del contrato o convenio colectivo vigente.

# Anexo.

## Cálculo del costo de las negociaciones colectivas

### 3. Cálculo del costo de la negociación

#### 3.1 Costo del contrato colectivo anterior o situación base: $V(t_0)$ .

Corresponde a la valorización de todos los beneficios de la situación base, esto es, el costo del contrato o convenio colectivo vigente.

#### 3.2. Costo del nuevo contrato colectivo: $V(t_n)$ .

Corresponde a la valorización de todos los beneficios de la nueva negociación colectiva que se está negociando, esto es, el costo del contrato o convenio colectivo vigente más los costos incrementales anuales que genere la nueva negociación.

El costo anualizado real de la negociación colectiva se calcula aplicando la fórmula de la tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR), y el resultado debe ser menor o igual al porcentaje de incremento anual que determine el Ministerio de Hacienda a través de circular.

$$CAGR(t_0, t_n) = \left( \frac{V(t_n)}{V(t_0)} \right)^{\frac{1}{t_n - t_0}} - 1$$

# CÓDIGO SEP

[www.sepchile.cl](http://www.sepchile.cl)

