

Código: O1.1.0.DC1

## Directiva Corporativa: “Directiva Corporativa de Gestión Empresarial”

INFORMACIÓN DE APROBACIÓN		
<b>ELABORADO POR:</b>	Ejecutivo Corporativo de Excelencia Operacional	Consuelo Vidal Vidal
	Ejecutivo de Asuntos Legales de las Empresas de la Corporación	Michael Duran Vargas
<b>REVISADO POR:</b>	Director Ejecutivo	Michel Macara-Chvili Helguero
	Gerente Corporativo de Servicios Compartidos	Alejandro Reátegui Rodríguez
	Gerente Corporativo de Asuntos Legales y Regulatorios	Mauricio Gustin De Olarte
	Gerente de Desarrollo Corporativo	Roberto Sala Rey
	Gerente Corporativo de Planeamiento y Excelencia Operacional	Hector Buzaglo de Bracamonte
	Jefe del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos (e)	Víctor Taboada Bormioli
<b>HOMOLOGADO POR:</b>	Ejecutivo Corporativo de Excelencia Operacional	Consuelo Vidal Vidal
<b>APROBADO POR:</b>	Directorio de FONAFE	Directorio de FONAFE

### DOCUMENTO DE APROBACIÓN

Acuerdo de Directorio (AD) N° 003-2021/003-FONAFE

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>5</b>
<b>ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>5</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.2. <b>ÁMBITO</b> .....	6
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>GOBIERNO, RIESGO, CUMPLIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>6</b>
2.1. GOBERNANZA CORPORATIVA .....	6
2.1.1. Buen gobierno corporativo – BGC .....	6
2.1.2. Gestión de directores .....	8
2.2. CONTROL INTERNO CORPORATIVO .....	9
2.2.1. Sistema de control interno – SCI .....	10
2.2.2. Gestión de riesgos .....	11
2.2.3. Sistema de gestión de seguridad de la información – SGSI .....	12
2.2.4. Gestión de continuidad de negocios .....	13
2.2.5. Cumplimiento normativo .....	14
2.2.6. Sistema de prevención y anticorrupción .....	14
2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	15
2.3.1. Gestión de la responsabilidad social- RS .....	15
2.3.2. Sostenibilidad .....	16
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>16</b>
<b>BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS .....</b>	<b>16</b>
3.1. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	16
3.2. GESTIÓN DE PROCESOS .....	17
3.3. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN .....	17
3.4. GESTIÓN DE PROYECTOS .....	18
3.5. TRANSPARENCIA .....	19
3.6. REDES DE NEGOCIO .....	19
3.7. CONVENIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL .....	19
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>21</b>
<b>GESTIÓN SOCIETARIA .....</b>	<b>21</b>
4.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS .....	21
4.2. POLÍTICA DE ACCIONISTAS MINORITARIOS .....	22
4.3. TÍTULOS REPRESENTATIVOS DEL CAPITAL SOCIAL .....	22
4.4. POLÍTICA DE DIVIDENDOS .....	22
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>23</b>
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>23</b>
5.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	23
5.1.1. <b>Plan Estratégico</b> .....	23
5.2. RENDICIÓN DE GESTIÓN .....	24
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>25</b>
<b>GESTIÓN OPERATIVA Y PRESUPUESTAL .....</b>	<b>25</b>
6.1. PLAN OPERATIVO .....	25
6.2. GESTIÓN DEL PRESUPUESTO .....	26
6.2.1. Proceso presupuestal .....	27
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>37</b>
<b>GESTIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>37</b>
7.1. GESTIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....	37
7.1.1. Estados financieros .....	37
7.1.2. Conciliación de patrimonio e inversiones .....	37

7.1.3.	Remisión de la información auditada .....	38
7.1.4.	Designación de auditores externos .....	39
7.1.5.	Remisión de información emitida por el Órgano de Control Institucional (OCI) .....	40
7.2.	<b>GESTIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>40</b>
7.2.1.	Planeamiento financiero.....	40
7.2.2.	Gestión de pasivos financieros y de excedentes .....	41
7.2.3.	Política de financiamiento .....	42
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>		<b>44</b>
<b>GESTIÓN CORPORATIVA DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....</b>		<b>44</b>
8.1.	<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN .....</b>	<b>44</b>
8.1.1.	ROF y Estructura organizacional .....	45
8.1.2.	MOF .....	45
8.1.3.	CAP .....	46
8.1.4.	Perfiles de puestos.....	46
8.1.5.	Diccionario de competencias.....	46
8.2.	<b>CULTURA, CONOCIMIENTO, ÉTICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>47</b>
8.2.1.	Cultura .....	47
8.2.2.	Conocimiento .....	48
8.2.3.	Ética .....	48
8.2.4.	Clima organizacional.....	48
8.3.	<b>COMPENSACIONES Y REMUNERACIONES .....</b>	<b>49</b>
8.3.1.	Tope de ingresos máximo anual (TIMA) .....	49
8.3.2.	Política remunerativa .....	49
8.4.	<b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN .....</b>	<b>51</b>
8.4.1.	Proceso de selección de gerentes y cargos equivalentes .....	51
8.4.2.	Contratación de personal .....	51
8.5.	<b>DESARROLLO DEL PERSONAL.....</b>	<b>51</b>
8.5.1.	Intercambio de personal.....	52
8.5.2.	Destaque.....	52
8.5.3.	Encargatura .....	52
8.5.4.	Evaluación de desempeño .....	52
8.5.5.	Capacitación .....	53
8.6.	<b>NEGOCIACIÓN COLECTIVA.....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO IX .....</b>		<b>54</b>
<b>GESTIÓN CORPORATIVA .....</b>		<b>54</b>
9.1.	<b>GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES .....</b>	<b>54</b>
9.2.	<b>MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL .....</b>	<b>55</b>
9.3.	<b>GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN .....</b>	<b>55</b>
9.4.	<b>ESTRUCTURAS CORPORATIVAS.....</b>	<b>56</b>
9.5.	<b>GESTIÓN LOGÍSTICA.....</b>	<b>56</b>
9.5.1.	Compras corporativas.....	56
9.5.2.	Gestión de la cadena de suministro.....	56
9.6.	<b>GESTIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS .....</b>	<b>57</b>
9.7.	<b>DONACIONES .....</b>	<b>57</b>
9.8.	<b>CONTRATACIÓN DE SEGUROS PERSONALES Y PATRIMONIALES .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO X .....</b>		<b>59</b>
<b>GESTIÓN DE CONTROVERSIAS, RESPONSABILIDADES E INCUMPLIMIENTOS .....</b>		<b>59</b>
10.1.	<b>GESTIÓN DE CONTROVERSIAS .....</b>	<b>59</b>
10.2.	<b>RESPONSABILIDADES E INCUMPLIMIENTOS.....</b>	<b>59</b>
10.2.1.	Incumplimiento a lo normado en la presente Directiva .....	59
10.2.2.	Responsabilidad solidaria por daños y perjuicios al patrimonio de la Empresa .....	60
10.2.3.	Información a remitir a FONAFE .....	60

<b>CAPÍTULO XI</b> .....	<b>60</b>
<b>RÉGIMEN DE PROTECCIÓN LEGAL</b> .....	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO XII</b> .....	<b>61</b>
<b>REMISIÓN DE INFORMES</b> .....	<b>61</b>
12.1. INFORME MENSUAL .....	61
12.2. INFORME TRIMESTRAL .....	62
12.3. INFORME ANUAL .....	62
<b>CAPÍTULO XIII</b> .....	<b>63</b>
<b>DISPOSICIONES FINALES</b> .....	<b>63</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>71</b>

## CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

### 1.1. INTRODUCCIÓN

La presente Directiva tiene como objetivo establecer normas que orienten la gestión empresarial de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, con la finalidad de garantizar su sostenibilidad, con eficiencia y rentabilidad empresarial.

La modernización del Estado peruano requiere contar con una mejor gestión de las entidades que prestan servicios a la población, dentro de las cuales se encuentran las Empresas bajo el ámbito de FONAFE. Es por ello que, a fin de cumplir con los requerimientos que se exigen a una corporación (*holding*), FONAFE proporciona lineamientos corporativos orientados a generar valor a las Empresas que lo conforman en el marco de la Política General de Gobierno al 2021.

La Directiva de Gestión establece el objetivo de cada uno de los aspectos que requieren ser considerados para lograr planificar y ejecutar las mejores prácticas de gobernanza en las empresas públicas.

El Capítulo I presenta los objetivos de la Directiva y precisa el alcance de la misma, mientras que los subsiguientes describen los estándares de gestión que deben seguir las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.

El Capítulo II cubre los procesos que regulan la gobernanza, control interno y responsabilidad social de las Empresas. El Capítulo III contiene los criterios de estandarización para las buenas prácticas corporativas en materia de seguridad y salud en el trabajo, gestión de procesos, gestión de proyectos, transparencia y redes de negocio. El Capítulo IV desarrolla los criterios para la gestión societaria, incluidos los procedimientos con la Junta General de Accionistas, mientras que la gestión estratégica, que comprende la elaboración y aplicación de planes estratégicos, se describe en el Capítulo V.

El Capítulo VI se refiere a la gestión operativa y presupuestal, en tanto que la gestión financiera, incluida la formulación de los estados financieros, se regula en el Capítulo VII. El Capítulo VIII contiene los criterios de estandarización para la gestión del talento humano, así como la cultura y clima organizacional. Los capítulos IX, X y XI están referidos, respectivamente, a la gestión logística, de controversias, responsabilidades e incumplimientos, y régimen de protección legal.

Por último, el Capítulo XII contiene las disposiciones para el envío informes a FONAFE por parte de las Empresas y el Capítulo XIII contiene precisiones sobre la aplicación de la Directiva,

además de un glosario con la definición de los términos más utilizados en el documento. Asimismo como parte de los anexos del presente documento se ha incluido la relación de documentos de gestión corporativa vigentes y los plazos para entrega de informes o reportes que deberán remitir las empresas a FONAFE.

## 1.2. ÁMBITO

La Directiva es de aplicación [\(i\) a FONAFE; \(ii\) a las Empresas del Estado bajo el ámbito de FONAFE; y \(iii\) a ESSALUD](#), en lo que le resulte aplicable.

## CAPÍTULO II GOBIERNO, RIESGO, CUMPLIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

### 2.1. GOBERNANZA CORPORATIVA

#### 2.1.1. Buen gobierno corporativo – BGC

Es el conjunto de principios rectores orientados a promover buenas prácticas de gestión, revelación de información, transparencia y tratamiento equitativo de los accionistas y los grupos internos de las Empresas del Estado. Asimismo, establece las relaciones entre el directorio, los accionistas, la gerencia y demás grupos de interés de la empresa (*stakeholders*), además de las reglas que permitan tomar decisiones que agreguen valor y estimulen el desarrollo sostenible de la empresa.

Estos estándares incluyen principios, normas y procedimientos que regulan el diseño, integración, derechos y responsabilidades, así como el correcto funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa: accionistas, directorio y gerencia. También definen la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzarlos, así como la forma para hacer un seguimiento a su desempeño, estipulan las reglas que rigen y controlan el proceso de toma de decisiones, promueven el uso eficiente de los recursos y exigen que se rindan cuentas por la administración de los mismos.

La normativa legal vigente dispone que la gestión de las Empresas del Estado se oriente a los principios de BGC aprobados por FONAFE.

Las Empresas deben contar con un Código de BGC, aprobado por su Directorio y ratificado por la Junta General de Accionistas.

El cumplimiento del Código de BGC será evaluado por las Empresas utilizando la metodología y herramienta que FONAFE apruebe al respecto, producto de ello se preparará el Informe Anual de evaluación del proceso de implementación del Código de BGC.

Las Empresas deben remitir a FONAFE:

- Informe anual de Evaluación del proceso de implementación del Código de BGC, que incluye un plan de trabajo
- Nivel de aprobación: Directorio de la Empresa.
- Periodo de remisión: Anual.
- Plazo: A los doce (12) días posteriores al último día del mes de diciembre del año en curso.

Las Empresas deben elaborar este informe considerando el modelo de informe ejecutivo aprobado por FONAFE.

Este informe debe ser elevado, para conocimiento, a la Junta General Obligatoria Anual de Accionistas, conjuntamente con los estados financieros auditados y la Memoria Anual.

Para el caso de FONAFE, el informe anual de Evaluación del proceso de implementación del Código de BGC será presentado a la Dirección Ejecutiva.

La evaluación del Código de BGC incluye el nivel de avance de la gestión de continuidad del negocio.

Las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance de la implementación de los planes de trabajo de manera trimestral.

Para el caso de FONAFE, el informe de avance será presentado a la Dirección Ejecutiva.

Le corresponde a FONAFE poner en conocimiento de su Directorio los Informes de Evaluación del Proceso de Implementación del Código de BGC que reciba de todas las Empresas, debidamente validados hasta el último día hábil del mes de marzo de cada año.

Los principales objetivos de implementar prácticas de BGC en las Empresas son:

- Contar con una clara y transparente definición de objetivos empresariales de acuerdo a la naturaleza de su actividad y que a la vez propicien su desempeño eficiente y sostenible, garantizando su viabilidad financiera.
- Dotarlas de un marco jurídico robusto que les permita operar de manera adecuada y prevenir conflictos de cualquier tipo.
- Delinear el ámbito de acciones de la Junta General de Accionistas, y brindar un trato equitativo a los accionistas de las Empresas.
- Contar con directorios que agreguen valor a las Empresas, cuyos miembros posean visión estratégica de largo plazo y provengan de diferentes áreas profesionales. También debe procurarse la paridad de género y, en lo posible, que ejerzan sus actividades en las zonas de influencia de las Empresas.
- Contar con una cultura de ética empresarial y gestión integral de riesgos.
- Ser transparente con la información financiera y no financiera.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias para el cumplimiento de las prácticas de BGC.

### **2.1.2. Gestión de directores**

La gestión de directores debe estar orientada a la generación de valor de las Empresas. Este proceso contempla la evaluación y selección de los miembros del directorio, los procesos de inducción y capacitación, la evaluación de desempeño de directores y directorio, la planificación y seguimiento de los temas que forman parte de la agenda del directorio.

La gestión de Directores de las Empresas debe aportar una visión sostenible apoyada en prácticas de BGC. Debe orientarse a optimizar los recursos invertidos en la Empresa, generando los mejores resultados en cuanto a eficiencia operativa, rentabilidad económica, responsabilidad social y desarrollo organizacional.

Un Director carece por sí mismo de facultades de administración y representación, salvo se disponga en acuerdo de Directorio de la Empresa o en las normas que rigen la actividad empresarial del Estado.

El Directorio de FONAFE aprueba los mecanismos para la evaluación del desempeño del Directorio y de los Directores de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.

Lo dispuesto en el presente numeral no será de aplicación para los miembros del Directorio de FONAFE.



Cuando no haya quórum de Directorio, el Gerente General u órgano equivalente<sup>1</sup> asumirá, con cargo a dar cuenta a su Directorio u órgano equivalente<sup>2</sup> en la siguiente sesión realizada, las decisiones relacionadas a:

- Aprobación y modificación de presupuestos.
- Plan Operativo.
- Cualquier otro asunto distinto, autorizado expresamente por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

La Gestión de los Directores y Directorios de las Empresas deben ceñirse a lo establecido en el Libro Blanco: Lineamiento de Gestión de Directorios y Directores, aprobado por el Directorio de FONAFE, debido a que este documento consolida el marco normativo aplicable e incluye prácticas de BGC.

Corresponde al Directorio de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias relacionadas a la gestión de Directores.

## 2.2. CONTROL INTERNO CORPORATIVO

La política de control interno corporativo busca proteger los recursos de la empresa y contribuir a prevenir y detectar riesgos, fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados por la empresa. El control interno corporativo debe ser aplicado por el Directorio, la Gerencia y por todo el personal de las Empresas.

El marco de control interno, entendido desde una perspectiva gerencial, es utilizado para la medición y corrección del desempeño, a fin de garantizar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. Busca además emprender las acciones que permitan implementar las medidas preventivas para evitar desviaciones en la consecución de los objetivos estratégicos.

La implementación de las diversas iniciativas de control interno en las Empresas deberán estar alineada con las normas de la Contraloría General de la República, el Código de BGC para las Empresas del Estado, el Marco de Referencia COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) –enfoque que sirve como guía para el diseño y la implementación del control interno y la evaluación de su efectividad–, así como los lineamientos, manuales y políticas emitidos por FONAFE.

La estructura de control interno incluye los siguientes puntos:

---

<sup>1</sup> Entiéndase como órgano equivalente al Director Ejecutivo de la empresa Servicios Industriales de la Marina (SIMA-PERÚ S.A.)

<sup>2</sup> Entiéndase como órgano equivalente al Consejo Directivo del Seguro Social de Salud (ESSALUD)

### 2.2.1. Sistema de control interno – SCI

Es un proceso diseñado para proveer un grado de seguridad razonable en la consecución de los objetivos orientados a lograr la eficiencia en las operaciones, a la confiabilidad de la información y al cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones.

Es además un conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica en los procesos de gestión de la empresa, para dar certidumbre a la toma de decisiones y conducirla hacia el logro de sus objetivos y metas en un ambiente ético, de calidad y mejora continua, en concordancia con las normas de la actividad empresarial del Estado.

La organización del SCI considera tres (03) equipos de trabajo con niveles distintos de responsabilidad frente al control interno: Comité de Gerentes, equipo implementador del SCI y equipo evaluador del SCI.

El Directorio tiene la responsabilidad de controlar que la Gerencia implemente y efectúe debidamente el SCI.

Anualmente, al término de cada ejercicio, se debe efectuar evaluaciones del SCI que permita establecer el grado de avance en la implementación del SCI y la efectividad de su operación en toda la Empresa, con el fin de evaluar su capacidad para generar los resultados previstos y tomar las medidas correctivas necesarias, permitiendo la retroalimentación permanente.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, el informe de evaluación semestral del SCI que incluye un plan de trabajo, como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva.

Las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance de la implementación de los planes de trabajo de manera trimestral.

Para el caso de FONAFE, el reporte de avance será presentado a la Dirección Ejecutiva.

La evaluación del SCI comprende el nivel de avance de la gestión de riesgos, gestión de la seguridad de la información, cumplimiento normativo y el sistema de prevención y anticorrupción.

Le corresponde a FONAFE poner en conocimiento de su Directorio los informes ejecutivos de resultados de avance del SCI recibidos de todas las Empresas, debidamente validados hasta el último día hábil del mes de marzo.

Las Empresas deben implementar el SCI de conformidad con las normas de la materia y en concordancia a lo dispuesto por FONAFE.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias relacionadas al Sistema de Control Interno.

### **2.2.2. Gestión de riesgos**

Es un proceso que permite identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a los que puede estar expuesta la Empresa, definiendo las estrategias para su manejo y mitigación.

Su objetivo es reducir el impacto y/o la probabilidad de los riesgos que puedan afectar o impedir el logro de los objetivos organizacionales. La implementación de la gestión de riesgos es responsabilidad del Directorio, Gerencia y personal clave. Asimismo, debe contar con la participación dinámica de todo el personal de las Empresas.

La gestión integral de riesgos en las Empresas propone una metodología formal y estandarizada tomando como base la implementación del sistema de control interno, adaptando las necesidades específicas de cada Empresa a sus objetivos, tamaño, procesos y servicios que suministran.

La gestión de riesgos busca ser una herramienta fundamental para la prevención y gestión adecuada de eventos y situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, así como del cumplimiento de obligaciones normativas.

La Dirección Ejecutiva de FONAFE, a través del área u órgano encargado del BGC y gestión de riesgos operacionales, concentrará sus esfuerzos en identificar y elaborar las herramientas clave que faciliten la identificación, evaluación y mitigación oportuna de los distintos riesgos que enfrentan las Empresas así como aquellas que permitan efectuar su seguimiento.

Las Empresas deben contar con procedimientos para la gestión de riesgos, adaptados a la naturaleza, complejidad y riesgo de sus actividades, considerando además los cambios de entorno y condiciones particulares de la empresa.

Las Empresas financieras bajo el ámbito de FONAFE deberán remitir a FONAFE, el Informe de riesgos mensual y el informe de autosuficiencia de capital anual ambos remitidos a la SBS, hasta los cinco (05) días posteriores a la remisión.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias relacionadas a la gestión integral de riesgos.

### **2.2.3. Sistema de gestión de seguridad de la información – SGSI**

Consiste en la adecuada preservación de todo conjunto de datos organizados en poder de la Empresa que posean valor para ella, independientemente de cómo los almacena o transmite, de su origen o de la fecha en que se elaboraron.

La seguridad de la información consiste en preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad, así como los sistemas implicados en su elaboración y almacenamiento. Los principios que rigen la seguridad de la información son los siguientes:

- Confidencialidad, referida a la prevención de la divulgación de la información que no se encuentra autorizada o que su clasificación no lo permita.
- Integridad, orientada a que la información debe mantenerse libre de modificaciones o alteraciones por terceros no autorizados.
- Disponibilidad, referida a que la información debe encontrarse disponible oportunamente, cuando un usuario o sistema lo requiera.

El objetivo principal del SGSI es contar con un proceso sistemático, documentado, que sea conocido por toda la Empresa y que permita gestionar la seguridad de la información, con la finalidad de dar tratamiento e implementar las actividades de control de los eventos de riesgos en seguridad de la información, permitiendo asegurar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información.

La metodología de implementación del SGSI contempla la identificación y tasación de activos de información. Su finalidad es recopilar los activos de información y clasificarlos según su grado de importancia, asignando los niveles de acceso y realizando su tasación en función de los principios de la seguridad de la información: confidencialidad, integridad y disponibilidad.

El análisis y evaluación del riesgo de los activos de información debe permitir la identificación de las amenazas, establecer la probabilidad de ocurrencia y medir el impacto que podría causar en los diferentes procesos críticos que tiene la Empresa. Con ello, se definen los criterios para el tratamiento de riesgos y aplicación de controles, y

se establecen las estrategias para evitar, reducir, transferir, retener, explotar y eliminar el riesgo que se enfrenta.

El SGSI no solo está orientado a preservar la información, sino además a mejorar los procesos del negocio, a través de mecanismos que preserven la confidencialidad, integridad y disponibilidad de su sistema de información. Estas prácticas siguen los criterios del estándar ISO 27000 o la norma que la modifique o sustituya.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias relacionadas al Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

#### **2.2.4. Gestión de continuidad de negocios**

La gestión de continuidad de los negocios es el conjunto de planes y procedimientos que busca que la operatividad de la Empresa no se detenga ante la ocurrencia de eventos (desastres naturales, siniestros u otros) que pudieran ocasionar la interrupción en las operaciones y procesos críticos de la Empresa. Busca implementar respuestas oportunas y efectivas para que las operaciones continúen de una manera razonable, restableciendo las principales operaciones, en el menor tiempo posible, ante eventos que incapaciten la infraestructura tecnológica y/o física de la Empresa.

El objetivo principal de la gestión de continuidad de negocio es contar con una metodología que permita implementar los modelos base para la recuperación o continuación de actividades del negocio de una manera razonable, y que en el caso de producirse un acontecimiento de interrupción se cuente con mecanismos alternativos de recuperación y mitigación de los impactos ocasionados en las Empresas.

La gestión de la continuidad de negocio debe estar alineada con la visión, misión y objetivos estratégicos de las Empresas. Para ello, es importante que la metodología cuente con procesos y procedimientos que permitan responder eficientemente ante eventos adversos.

La implementación de la gestión de continuidad de negocio contempla contar con el *Business Impact Analysis* (BIA) –análisis de impacto del negocio– y la identificación del riesgo de continuidad de las operaciones de la Empresa.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias relacionadas a la gestión de continuidad de negocio.

### 2.2.5. Cumplimiento normativo

El cumplimiento normativo implica contar con políticas y procedimientos que contribuyan a garantizar que las Empresas cumplan con el marco regulatorio aplicable, con las políticas internas y los compromisos con diversos grupos de interés, y con el Código de Ética y Conducta de las Empresas.

El proceso de implementación del cumplimiento normativo o regulatorio comprende los siguientes aspectos:

- Identificación de los riesgos a los que se encuentra expuesta la Empresa, considerando para ello el nivel de impacto y probabilidad que podría generar el incumplimiento del marco normativo aplicable.
- Prevención, referido a los controles que ayuden a proteger a las Empresas de los riesgos que se hayan identificado previamente.
- Monitoreo y detección, el cual se realiza tanto de los riesgos identificados como en el cumplimiento de los controles establecidos o implementados, para ello, además servirá realizar revisiones o auditorías periódicas del cumplimiento de las normas aplicables a cada Empresa.
- Solución de problemas o resolución de casos, cuando los riesgos se hayan materializado.
- El asesoramiento a la Gerencia y el personal debe ser constante de manera que la información sea de conocimiento de todo el personal de las Empresas.

Las Empresas deben establecer y hacer seguimiento a los compromisos, obligaciones y deberes normativos, administrativos u operacionales que le sean aplicables.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias relacionadas al cumplimiento normativo.

### 2.2.6. Sistema de prevención y anticorrupción

El sistema de prevención y anticorrupción tiene por finalidad garantizar la transparencia de los actos realizados por las Empresas y su personal, estableciendo controles que prevengan posibles delitos, en concordancia con la normativa vigente aplicable las Empresas.

Las Empresas deben contar con un sistema de prevención y anticorrupción que incluya un canal de denuncias a través del cual el responsable de su gestión contará con información relacionada a los hechos que pudieran devenir en infracciones al Código de Ética y Conducta, así como cualquier denuncia o transgresión de las normas aplicables a las Empresas.

Además, este sistema tiene como objetivo establecer una medida eficaz para la prevención y detección de conductas ilícitas o irregulares, habilitando medidas de control sobre las actividades de las Empresas y contribuir a la mejora continua de los procesos y políticas internas para la gestión y control de conductas ilegales o irregulares que puedan cometerse.

El Comité de Ética debe revisar y evaluar los informes de denuncias presentadas en mérito al sistema de prevención y anticorrupción, a fin de determinar las acciones que correspondan.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias relacionadas al modelo de prevención y anticorrupción.

## 2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

### 2.3.1. Gestión de la responsabilidad social- RS

Es el comportamiento consecuente, ético y transparente que genera valor social, ambiental y económico en las Empresas, considerando las expectativas de sus grupos de interés, con el fin de contribuir a su sostenibilidad, la sociedad y su entorno.

FONAFE evalúa la gestión de responsabilidad social de las Empresas a través de una herramienta sistematizada que mide el grado de madurez de la gestión de la responsabilidad social.

La empresa debe contar con un Plan de RS aprobado por su Directorio, el cual debe responder al impacto que pudiera tenerse en los grupos de interés de las Empresas, hasta el último día hábil del mes de diciembre del año anterior a su implementación.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, la evaluación semestral del cumplimiento de los planes de RS, como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva

Las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance de la implementación de los planes de RS de manera trimestral.

Para el caso de FONAFE, el reporte de avance será presentado a la Dirección Ejecutiva.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias para el cumplimiento de las prácticas de gestión de responsabilidad social.

### **2.3.2.Sostenibilidad**

La sostenibilidad de las Empresas está orientada a la búsqueda del equilibrio entre los factores económicos, sociales y ambientales, promoviendo medidas orientadas a identificar y evaluar riesgos, así como a priorizar los aspectos relevantes que permitan asegurar la continuidad de sus negocios en el largo plazo.

Las Empresas deben ejecutar acciones de mejora que se evidencien en sus Reportes de Sostenibilidad, buscando orientar sus esfuerzos en lograr consolidar un modelo de gestión que garantice la generación de valor social, ambiental y económico.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias para el cumplimiento de las prácticas de sostenibilidad.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

## **CAPÍTULO III BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS**

Se entiende como buenas prácticas corporativas al conjunto de acciones adoptadas por las Empresas, que se guían por principios, objetivos y procedimientos que han sido implementados y han logrado resultados positivos, contribuyendo a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Las buenas prácticas de gestión corporativa definidas por FONAFE consideran los siguientes aspectos:

### **3.1. SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

FONAFE promueve la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y una cultura de prevención de riesgos de conformidad con lo establecido según la Ley N° 29783 –Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo–, su Reglamento y normas complementarias aplicables.



Las Empresas deben establecer e implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de conformidad con las normas de la materia.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones sobre la seguridad y salud en el trabajo.

### **3.2. GESTIÓN DE PROCESOS**

La gestión de procesos es una metodología que permite gestionar integralmente las actividades que conforman la cadena de valor de la Empresa, cuya ejecución exitosa permite asegurar la generación de productos y servicios que agreguen valor al ciudadano y/o al cliente final.

Las Empresas deben implementar un modelo de gestión de procesos que permita asegurar la implementación de un sistema integrado de gestión.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias para el cumplimiento de las prácticas de gestión de procesos.

### **3.3. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN**

Los sistemas integrados de gestión tienen por objeto mejorar el desempeño de la empresa y proporcionar una base sólida para su desarrollo sostenible.

Las Empresas deben implementar como mínimo los estándares de las siguientes normas: Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional. Si la empresa lo considera necesario, por un tema de generación de valor, la norma de Gestión Ambiental podrá ser reemplazada por otra norma certificable. Adicionalmente, las empresas podrán optar por certificar otras normas técnicas de acuerdo al giro de sus operaciones.

Las Empresas deben contar con un Comité General del Sistema Integrado de Gestión aprobado por su Directorio. Para el caso de FONAFE, será aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

FONAFE evalúa a las Empresas a través de una herramienta sistematizada que mide el grado de madurez de los sistemas integrados de gestión, del cual se desprende un Plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión, el cual debe ser aprobado por su Comité General del Sistema Integrado de Gestión, hasta el último día hábil del mes de diciembre del año anterior a su implementación.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, el Plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión, que incluye la herramienta sistematizada que mide el grado de madurez, como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el cuarto trimestre, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, la evaluación semestral del Plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión, como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva

Las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance de la implementación del Plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión de manera trimestral.

Para el caso de FONAFE, el reporte de avance será presentado a la Dirección Ejecutiva.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias para el cumplimiento de las prácticas relacionadas a los Sistemas Integrados de Gestión.

### 3.4. GESTIÓN DE PROYECTOS

FONAFE promueve un modelo de gestión de proyectos que permitirá identificar, priorizar y gestionar la implementación de esfuerzos únicos y no operativos orientados a la creación de un activo tangible o intangible que agregue valor a la empresa en línea con sus objetivos estratégicos.

Las Empresas deben implementar un modelo de gestión de proyectos que permita calificar, clasificar y priorizar las iniciativas o proyectos. La supervisión y control deberá realizarse mediante informes e indicadores estandarizados.

Las Empresas deberán evaluar la conveniencia de contar con una oficina de proyectos (PMO) teniendo en consideración la complejidad de los proyectos que deban ser gestionados para cumplir con sus objetivos estratégicos, debiendo aplicar los fundamentos para la dirección de proyectos del **Project Management Institute (PMI)**.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las prácticas de gestión de proyectos.

### 3.5. TRANSPARENCIA

FONAFE promueve la implementación de una cultura de transparencia en los actos de las Empresas. El derecho de acceso a la información de manera pública debe reflejar la transparencia del accionar de las Empresas.

Las Empresas deben cumplir las disposiciones sobre transparencia y acceso a la información pública vigentes, coadyuvando al manejo eficaz y responsable de la información.

Las Empresas deben contar con procedimientos para la clasificación y divulgación de su información.

Adicionalmente, los directores y gerentes deben suscribir anualmente una Declaración Jurada de Intereses.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones con relación a la transparencia de la información.

### 3.6. REDES DE NEGOCIO

Las redes de negocio constituyen un mecanismo mediante el cual las Empresas identifican oportunidades que les generan valor. Se promueve el desarrollo de experiencias, conocimiento, información y buenas prácticas de gestión desde FONAFE.

La conformación de redes de negocio puede incluir a dos (02) o más Empresas, o a todo un portafolio de Empresas, lo que dependerá de la identificación de oportunidades en acciones conjuntas que generen sinergias como objetivo compartido.

FONAFE promoverá la creación de redes de negocio en las Empresas y hará seguimiento a las oportunidades de generación de valor que se identifiquen.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las prácticas de redes de negocio.

### 3.7. CONVENIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Son instrumentos de gestión que orientan el desempeño de las empresas hacia el logro de resultados coherentes con la misión-visión estratégica de la Empresa. El seguimiento al cumplimiento de objetivos se gestiona a través de los tableros de control (*Balanced scorecard*), herramienta de gestión dispuesta por FONAFE en la que se presentan los

indicadores estratégicos en las perspectivas financiera, de grupos de interés, de procesos, de gestión humana, y otras que se consideren.

FONAFE busca promover en las Empresas bajo su ámbito el uso de herramientas de gestión orientadas al logro de resultados, que permitan medir el alcance de objetivos de interés para la Empresa y para el accionista, de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1031 y su Reglamento. Los convenios proponen recompensar al personal de las empresas por alcanzar los objetivos e indicadores planteados.

Los convenios de gestión son un acuerdo celebrado entre la Empresa y la Dirección Ejecutiva de FONAFE, la que está facultada por el Directorio de FONAFE, pudiendo incorporar la participación de otras entidades del Estado. Para el caso de FONAFE, el Directorio de FONAFE aprobará el Convenio sobre la base de indicadores y metas propuestos por la Dirección Ejecutiva.

Los convenios de gestión suscritos entre FONAFE y las Empresas presentan los objetivos que éstas deben cumplir anualmente respondiendo a los planes estratégicos definidos.

El convenio de gestión se elabora en función de las metas aprobadas en el Plan Operativo de las Empresas y al presupuesto aprobado por su Directorio debiendo contar con la aprobación del Directorio de FONAFE.

Corresponde al Directorio de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de los convenios de gestión empresarial.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

## **CAPÍTULO IV GESTIÓN SOCIETARIA**

La gestión societaria en la actividad empresarial del Estado comprende el conjunto de acciones que corresponden ser ejecutadas con oportunidad y calidad por las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.

### **4.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

La Junta General de Accionistas es el órgano social de mayor jerarquía de la empresa. FONAFE como titular de las acciones representativas del capital social de las Empresas bajo su ámbito, participa en las Juntas Generales de Accionistas de dichas empresas.

#### **a. Convocatoria a Junta General de Accionistas**

El Directorio de la empresa aprobará la convocatoria a Junta General de Accionistas, remitiendo a FONAFE la agenda a tratar conjuntamente con el informe de sustento, salvo que la Junta se celebre con carácter de universal.

#### **b. Representantes del Estado en la Junta General de Accionistas**

Los representantes de FONAFE ante la Junta General de Accionistas de las Empresas bajo su ámbito actúan por cuenta y en interés de FONAFE, bajo la figura del mandato con representación, por lo que su actuación debe ajustarse a las instrucciones que para tal fin imparta la Dirección Ejecutiva de FONAFE, quedando así liberados de toda responsabilidad, siempre y cuando cumplan con dichas instrucciones.

El incumplimiento de los representantes designados por FONAFE en la ejecución de las instrucciones que se les impartan puede configurar responsabilidad civil y/o penal, según corresponda.

#### **c. Celebración de la Junta General de Accionistas**

La Junta General de Accionistas se celebrará con observancia del Estatuto Social, el Código de BGC, el Reglamento de Junta General de Accionistas, Ley General de Sociedades y demás normas aplicables.

#### **d. Formalización de las Actas de Junta General de Accionistas**

El Gerente General de la Empresa, o cargo equivalente, bajo responsabilidad, debe poner a disposición de los accionistas que participaron en la junta, una copia del acta correspondiente, debidamente firmada por los accionistas o sus representantes, el Presidente y el Secretario de la Junta General de Accionistas, según corresponda, dentro de los quince (15) días de celebrada ésta.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las prácticas de gestión societaria.

#### **4.2. POLÍTICA DE ACCIONISTAS MINORITARIOS**

Es el instrumento que garantiza el respeto a los derechos de los accionistas minoritarios de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, en concordancia con lo establecido en el Estatuto de la respectiva Empresa, su Reglamento de Junta General de Accionistas y la Ley General de Sociedades.

El Directorio de la Empresa bajo el ámbito de FONAFE es responsable de aprobar, previa coordinación con FONAFE, las políticas internas que aseguren el trato equitativo a los accionistas minoritarios, en observancia del Código de BGC y los lineamientos establecidos por FONAFE.

Las políticas internas aprobadas por el Directorio de la Empresas bajo el ámbito de FONAFE, así como el cumplimiento de las mismas deberán ser informadas a la Junta Obligatoria Anual de Accionistas.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las políticas de accionistas minoritarios.

#### **4.3. TÍTULOS REPRESENTATIVOS DEL CAPITAL SOCIAL**

Las Empresas bajo el ámbito de FONAFE deben registrar las modificaciones del capital social que acuerde su respectiva Junta General de Accionistas. Una vez registrada dicha modificación deberán remitir a FONAFE los títulos representativos de las acciones del nuevo capital social.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias para el cumplimiento de las prácticas de títulos representativos del capital social.

#### **4.4. POLÍTICA DE DIVIDENDOS**

La política de dividendos se sujetará a lo dispuesto en la normatividad vigente.

La Empresa trasladará como dividendos el 100% de sus utilidades distribuibles, salvo disposiciones contrarias en normas legales o Acuerdos de Directorio de FONAFE, debidamente instrumentalizados en Junta General de Accionistas.

Una vez que la Junta General de Accionistas de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE haya aprobado los estados financieros auditados, éstas tendrán:

- Un plazo de 30 días para abonar los dividendos a las cuentas de FONAFE.
- Por excepción, la posibilidad de solicitar el fraccionamiento del pago de dividendos dentro de los 15 días de realizada la Junta General de Accionistas que aprueba los estados financieros auditados. El fraccionamiento del pago de dividendos estará sujeto al pago de los intereses que sean determinados por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias para normar la política de dividendos.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

## **CAPÍTULO V GESTIÓN ESTRATÉGICA**

### **5.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **5.1.1. Plan Estratégico**

El Plan Estratégico es el instrumento de gestión que define la misión, visión y valores de la Corporación y de la Empresa, así como los objetivos estratégicos, indicadores y metas que garanticen su desarrollo sostenible en un horizonte de cinco (05) años, de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1031, su Reglamento y normas modificatorias.

El Plan Estratégico de FONAFE debe entenderse como el Plan Estratégico Corporativo, el cual debe ser aprobado por el Directorio de FONAFE.

Las Empresas bajo el ámbito de FONAFE deben contar con un Plan Estratégico alineado al Plan Estratégico Corporativo. Para el caso de ESSALUD no es de aplicación el alineamiento al Plan Estratégico Corporativo.

Corresponderá a los Directorios de las Empresas aprobar y presentar a FONAFE sus proyectos de Planes Estratégicos, hasta el último día hábil del mes octubre del año anterior a su implementación, los mismos que deben ser aprobados por el Directorio de FONAFE, previa aprobación o conformidad del alineamiento de los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos estratégicos sectoriales, así como los

recursos que correspondan aprobarse por el sector del ministerio al cual se encuentran adscritas las Empresas, de ser el caso. Los Planes Estratégicos aprobados deberán ser ratificados en Junta General de Accionistas, de corresponder.

El Plan Estratégico de la Empresa bajo el ámbito de FONAFE podrá ser modificado anualmente, corresponderá a los Directorios de las Empresas aprobar y presentar a FONAFE sus proyectos de modificación de Planes Estratégicos, hasta el último día hábil del mes abril del año en curso y será aprobado por el Directorio de FONAFE si implica cambios en los objetivos estratégicos de la Empresa, previa aprobación o conformidad del ministerio al cual se encuentran adscritas las Empresas, de ser el caso, y ratificado posteriormente por la Junta General de Accionistas de corresponder. La Dirección Ejecutiva de FONAFE estará facultada a aprobar otras modificaciones en los Planes Estratégicos.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, el informe de evaluación anual del cumplimiento del Plan Estratégico, como parte del informe anual de gestión empresarial y evaluación presupuestal, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva. El informe de evaluación anual del cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo será presentado al Directorio de FONAFE.

Las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance cumplimiento del Plan Estratégico de manera semestral.

Para el caso de FONAFE, el reporte de avance será presentado a la Dirección Ejecutiva.

FONAFE elaborará Planes Funcionales Corporativos alineados a los objetivos estratégicos corporativos y serán aprobados por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento del planeamiento estratégico.

## 5.2. RENDICIÓN DE GESTIÓN

La rendición de gestión es un proceso documentado que permite garantizar la continuidad en las operaciones de las Empresas, ante el cambio del titular de la entidad.

En el caso de FONAFE, el Director Ejecutivo y en el caso de las Empresas los Gerentes Generales, cuando cesen en el cargo, deberán presentar un informe para la rendición de gestión que detalle, entre otros aspectos, los logros obtenidos durante el periodo en que



estuvieron a cargo, el cumplimiento de los principales objetivos institucionales, las acciones en curso y demás temas relacionados a la gestión realizada en la Empresa.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de la transferencia de gestión.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

## **CAPÍTULO VI**

### **GESTIÓN OPERATIVA Y PRESUPUESTAL**

#### **6.1. PLAN OPERATIVO**

Es el instrumento de gestión que define las actividades y metas que se realizarán durante el año, debiendo estar alineado a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de la Empresa y en el Plan Estratégico Corporativo, en concordancia con las disposiciones emitidas por FONAFE.

Las Empresas bajo el ámbito de FONAFE deben contar con un Plan Operativo aprobado por su Directorio dentro de un plazo que no exceda el 31 de diciembre del año anterior al que corresponda, para FONAFE el plazo será determinado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Las Empresas podrán modificar su Plan Operativo conjuntamente con las modificaciones de presupuesto requeridas.

Las Empresas evaluarán el cumplimiento de las metas de los indicadores del Plan Operativo, valiéndose para tal fin de herramientas de gestión como los tableros de control (*Balanced scorecard*).

Las Empresas deben remitir a FONAFE, la evaluación del cumplimiento del Plan Operativo, como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal.

Para el caso de la evaluación anual, esta se incluirá en el informe anual de gestión empresarial y evaluación presupuestal.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento del plan operativo.

## 6.2. GESTIÓN DEL PRESUPUESTO

La gestión presupuestaria es dirigida por FONAFE en su calidad de ente rector de la actividad empresarial del Estado y está orientada a la optimización de los recursos financieros y a garantizar los objetivos operativos y estratégicos de las Empresas.

El presupuesto, como instrumento de gestión empresarial, está alineado al Plan Estratégico y al Plan Operativo de la Empresa. El presupuesto representa la parte cuantitativa del Plan Operativo.

El presupuesto de la Corporación se encuentra dentro del Sistema Nacional de Presupuesto, y se regula por las directivas, lineamientos, manuales, planes y otras disposiciones que FONAFE emite.

La Dirección Ejecutiva de FONAFE podrá establecer períodos presupuestales que contemplen un horizonte temporal mayor a un año estableciendo los lineamientos para su aplicación.

Las Empresas deben gestionar su presupuesto de acuerdo con las disposiciones emitidas por FONAFE, que se sustentan en los siguientes principios:

- a. **Equilibrio presupuestario:** El presupuesto de las Empresas debe presentar un equilibrio entre la previsible evolución de la totalidad de ingresos y egresos, por toda fuente y destino, anualmente.
- b. **Especialidad cuantitativa:** Toda disposición o acto que implique la realización de egresos debe cuantificar su efecto en el presupuesto.
- c. **Especialidad cualitativa:** Los recursos de las Empresas se destinan a la finalidad para la que han sido autorizados en su correspondiente presupuesto.
- d. **Integridad:** Los ingresos y los egresos se registran en los presupuestos por su importe íntegro.
- e. **Especificidad:** El presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficientemente sustentada y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas que se propongan.
- f. **Anualidad:** El presupuesto tiene vigencia anual y coincide con el año calendario.
- g. **Eficiencia en la ejecución de los recursos:** Las políticas de ingresos y egresos vinculadas a los fines de la actividad empresarial del Estado deben establecerse teniendo en cuenta la situación económica y financiera de las Empresas y al cumplimiento de las metas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual, la Ley que regule la Responsabilidad y Transparencia Fiscal, y demás normas aplicables, siendo ejecutadas mediante una gestión orientada al uso eficiente y eficaz de los recursos.
- h. **Transparencia, legalidad y presunción de veracidad:** La transparencia, legalidad y presunción de veracidad, constituyen principios que enmarcan la gestión presupuestaria de las Empresas.

- i. Flexibilidad:** La flexibilidad constituye un principio que contribuye a la administración del presupuesto como un instrumento dinámico de gestión, en razón de que el presupuesto es una previsión dinámica vinculada al desempeño de la gestión empresarial, que podría conllevar a ejecuciones presupuestales que superen sus correspondientes marcos previstos relacionado a los aspectos operativos vinculados a la producción y/o venta de bienes y servicios.

### 6.2.1. Proceso presupuestal

El proceso presupuestal de la actividad empresarial del Estado contempla la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación presupuestal.

- a. Programación presupuestal:** Es la etapa en la que FONAFE, en su calidad de ente rector de la actividad empresarial del Estado, determina a un nivel macro los mecanismos que las empresas deben seguir a efectos de formular su presupuesto, tales como:
- Políticas para la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos de las Empresas.
  - Los supuestos del Marco Macroeconómico Multianual, que a consideración de la Dirección Ejecutiva de FONAFE, le sean aplicables a las Empresas en el periodo en el que formulan sus Presupuestos.
  - El cronograma de gestión del proceso de formulación y aprobación del Presupuesto de las Empresas.
  - Formatos.
  - Glosario de términos de presupuesto y flujo de caja.
  - Otros a consideración de la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
- b. Formulación presupuestal:** Es la etapa del proceso presupuestal en la que las Empresas estructuran sus presupuestos por partidas y rubros según fuentes de financiamiento y destino de los mismos, orientados al cumplimiento de planes operativos y su objeto social, teniendo en consideración los siguientes aspectos:
- Formular el Presupuesto de Ingresos y Egresos sobre la base de los mecanismos aprobados.
  - Formular el Presupuesto de Ingresos y Egresos en el marco de las normas de Responsabilidad y Transparencia Fiscal del Sector Público No Financiero.
  - El Presupuesto de Ingresos y Egresos se realiza bajo el principio de Percibido para los Ingresos y el principio de Devengado para los Egresos.
  - Las Empresas aplicarán el Gasto Integrado de Personal- GIP, con el propósito de tener una gestión más racional, eficiente y flexible, dentro del marco de austeridad del Estado. Las Partidas y Rubros que integran el GIP se establecen en el Formato del Presupuesto de ingresos y egresos.

**c. Aprobación presupuestal:** Es la etapa del proceso presupuestal en la que se aprueban los presupuestos a nivel consolidado por el Directorio de FONAFE, son ratificados por las Juntas Generales de Accionistas, de corresponder, y por los Directorios u órganos equivalentes de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE a nivel desagregado, teniendo en consideración los siguientes aspectos:

- El presupuesto consolidado aprobado de las Empresas deberá sujetarse a las metas por Resultado Primario e Inversiones FBK<sup>3</sup> aplicables a las Empresas No Financieras y ESSALUD, consideradas en el Marco Macroeconómico Multianual, comunicadas por la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas.
- El Presupuesto de las Empresas a nivel consolidado y de ESSALUD es aprobado por el Directorio de FONAFE dentro de un plazo que no exceda del 15 de diciembre del año anterior al que corresponda.
- Los presupuestos de las Empresas son ratificados por la Juntas Generales de Accionistas dentro de un plazo que no exceda del 31 de diciembre del año anterior al que corresponda.
- Los presupuestos de las Empresas son aprobados a nivel desagregado por los Directorios u órganos equivalentes de las empresas dentro de un plazo que no exceda del 31 de diciembre del año anterior al que correspondan. Para el caso de FONAFE, la Dirección Ejecutiva de FONAFE establecerá los plazos.

Las **modificaciones presupuestales** que requieran las Empresas, se sujetarán a las metas de Resultado Económico aprobadas por el Directorio de FONAFE, las metas por Resultado Primario e Inversiones FBK<sup>4</sup> consideradas en el Marco Macroeconómico Multianual y comunicadas por la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas en concordancia con las reglas macrofiscales estipuladas en las normas de Responsabilidad y Transparencia Fiscal del Sector Público No Financiero, y a los lineamientos que FONAFE apruebe.

El Directorio de FONAFE, aprueba las modificaciones presupuestarias de acuerdo a lo siguiente:

- Cuando se disminuya el Resultado Económico. Aplica a las empresas financieras y no financieras bajo el ámbito de FONAFE, FONAFE y Essalud.
- Cuando impacte negativamente en el Resultado Primario Consolidado, previa opinión favorable de la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas. Aplica a las empresas no financieras del ámbito de FONAFE, FONAFE y Essalud.

---

<sup>3</sup> Formación Bruta de Capital.

<sup>4</sup> Formación Bruta de Capital.

- Cuando se incremente el Gasto de Personal.
- Cuando se incremente el Gasto Integrado de Personal.
- Cuando se transfiera recursos de la partida Gastos de Capital a la partida de Egresos Operativos.

Las empresas están facultadas a aprobar modificaciones presupuestarias por acuerdo de Directorio de la Empresa u órgano equivalente, en aquellas modificaciones presupuestarias que no requieran de la aprobación del Directorio de FONAFE, con las siguientes limitaciones:

- Transferir recursos de los rubros Incentivo por Retiro Voluntario, Participación de trabajadores, capacitación, tributos y celebraciones.
- Incrementar la partida de gastos de capital financiados con mayores ingresos operativos, previa opinión favorable de la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Excelencia Operacional de FONAFE.

Para el caso de FONAFE, mediante Resolución de Dirección Ejecutiva, se aprobarán las modificaciones presupuestales, las mismas que estarán sujetas a las limitaciones indicadas.

El Directorio de FONAFE puede aprobar modificaciones de Presupuesto de la Empresa, cuando lo considere pertinente con el fin de mantener o mejorar el Resultado Económico y Resultado Primario Consolidado.

El total de modificaciones no podrá exceder de tres (03) al año, debiendo solicitarse, como plazo máximo, hasta el último día hábil de setiembre de cada año.

**d. Ejecución presupuestal:** Es la etapa del proceso presupuestal en la que se perciben los ingresos y se devengan (incurren) las obligaciones según los presupuestos aprobados y sus modificatorias. Las Empresas tendrán en consideración los siguientes aspectos:

- La Empresa deberá dar prioridad al gasto operativo frente al gasto administrativo.
- Las contrataciones de bienes, servicios y obras de la Empresa se realizarán conforme a lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento, normas modificatorias y complementarias, salvo disposición en contrario establecida en norma con rango de Ley.
- La ejecución se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año.
- La ejecución de ingresos se realizará bajo el principio de percibido y de los egresos bajo el principio de devengado.

- El monto ejecutado del GIP para el ejercicio correspondiente no podrá exceder del GIP autorizado mediante el Presupuesto aprobado. FONAFE informará a la Contraloría General de la República en los casos en que las Empresas excedan su GIP aprobado.

La Empresa deberá adoptar las acciones necesarias que permitan ejecutar su presupuesto en un marco de austeridad y racionalidad, teniendo en consideración las siguientes restricciones y prohibiciones en la ejecución presupuestal:

d.1) Gestión de los gastos en servicios finales de telecomunicaciones público móviles  
En ningún caso, el gasto mensual de servicios de telefonía pública móvil y servicio de canales múltiples de selección automática (troncalizado) puede exceder del monto resultante de la multiplicación del número de equipos por S/ 200. No forma parte de dicha restricción el costo por roaming internacional. Considérese dentro del referido monto el costo por el alquiler del equipo y, de corresponder, el valor agregado referido a los servicios complementarios que se brindan sobre la plataforma de servicios de telefonía pública móvil o troncalizado, como por ejemplo el servicio de datos.

Solo se podrá realizar gastos en materia de servicios finales de telecomunicaciones públicos móviles, siempre y cuando, se encuentren dentro de las políticas aprobadas por el Directorio de la Empresa u órgano equivalente, en el marco del presupuesto aprobado. En el caso de FONAFE, la Dirección Ejecutiva de FONAFE será la que apruebe dicha política.

d.2) Gestión de los gastos en eventos, celebraciones y de representación  
Solo se podrán realizar gastos en eventos, celebraciones institucionales y de representación relacionados exclusivamente con el objeto social de la Empresa, conforme a las políticas que aprueben el Directorio y/o la Gerencia General u órganos equivalentes de la Empresa. En el caso de FONAFE, la Dirección Ejecutiva de FONAFE será la que apruebe dichas políticas. La ejecución de los gastos citados se realizará en el marco del presupuesto aprobado.

d.3) Gestión del uso de vehículos  
Los vehículos de la Empresa deberán ser utilizados, con prioridad en las actividades vinculadas a su proceso productivo.

Los gastos en combustibles deberán realizarse, en un marco de eficiencia y austeridad, conforme al presupuesto aprobado.

Los vehículos que se encuentren al servicio de la Empresa deberán permanecer en las instalaciones de la misma durante los días no laborables, salvo excepciones autorizadas por la Gerencia General u órgano equivalente.

La Empresa no podrá asignar en ningún caso más de un vehículo a un mismo trabajador, correspondiendo a la Gerencia General definir los criterios de asignación de unidades vehiculares, en un marco de eficiencia, austeridad y teniendo en consideración los fines de la Empresa.

#### d.4) Gestión de los gastos en publicidad y publicaciones

Los gastos en publicidad y publicaciones de la Empresa se orientarán a la consecución del objeto social conforme al presupuesto aprobado.

Para el caso de publicaciones de la empresa se deben realizar prioritariamente a través de medios digitales.

#### d.5) Gestión de inmuebles para uso de la Empresa

##### d.5.1) Sedes operativas

La Empresa podrá adquirir o arrendar sedes ligadas a sus procesos productivos, en un marco de racionalidad y austeridad, siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- Informe Técnico emitido por la Gerencia de Administración y Finanzas u órgano equivalente debidamente refrendado por la Gerencia General u órgano equivalente, que incorpore un análisis costo-beneficio que permita justificar la necesidad del gasto.
- Informe Técnico del Área de Presupuesto u órgano equivalente, que determine la disponibilidad presupuestal a nivel de la partida y/o rubro aplicable al gasto a realizar.
- Aprobación del Directorio u órgano equivalente. En el caso de FONAFE, el Directorio de FONAFE realizará la aprobación.
- En el caso de construcción, además de los requisitos anteriores, se requerirá previamente la opinión favorable de la Dirección Ejecutiva de FONAFE. Para el caso de FONAFE, se requerirá la aprobación del Directorio de FONAFE.

En el caso de remodelación será aprobado de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia General u órgano equivalente, con cargo de dar cuenta al Directorio de la Empresa.

#### d.5.2) Otras sedes

La construcción o compra de inmuebles para sedes no ligadas al proceso productivo (incluye la sede administrativa) deberá estar prevista en el presupuesto aprobado, ejecutarse en un marco de racionalidad y austeridad, y contar con la autorización previa y expresa del Directorio de FONAFE, para cuyo efecto se deberá presentar el acuerdo del Directorio de la empresa que apruebe la construcción o compra, con los informes técnico y legal que lo justifiquen.

El arrendamiento de inmuebles para sedes no ligadas al proceso productivo lo aprueba el Directorio de la Empresa salvo que implique mayores gastos anuales superiores a 25 Unidades Impositivas Tributarias, en cuyo caso la Empresa deberá contar con la autorización previa y expresa del Directorio de FONAFE, para cuyo efecto se deberá presentar el acuerdo del Directorio de la Empresa que apruebe dicho arrendamiento, con los informes técnico y legal que lo justifiquen.

La Empresa podrá contratar bienes, servicios y obras para la adecuación y remodelación de sus sedes no ligadas al proceso productivo, siempre y cuando, cumplan con las siguientes condiciones:

- Informe Técnico emitido por la Gerencia de Administración y Finanzas u órgano equivalente debidamente refrendado por la Gerencia General u órgano equivalente, que incorpore un análisis costo-beneficio que permita justificar la necesidad del gasto.
- Informe Técnico del Área de Presupuesto u órgano equivalente, que determine la disponibilidad presupuestal a nivel de la partida y/o rubro aplicable al gasto a realizar.
- Aprobación del Directorio u órgano equivalente. En el caso de FONAFE, será el Directorio de FONAFE quien lo apruebe.

En el caso de aquellas sedes donde se desarrollen, a la vez, actividades ligadas y no ligadas al proceso productivo deberán observar el procedimiento dispuesto para sedes no ligadas al proceso productivo.

#### d.6) Gestión de los programas de capacitación del personal

Los gastos en capacitación del personal de la Empresa deberán realizarse de acuerdo a su objeto social, en el marco del presupuesto aprobado para dicho concepto.



**d.7) Gestión de gastos de viaje**

La Empresa solo podrá ejecutar gastos que deberán contribuir a la consecución de su objeto social.

Los pasajes aéreos al interior del país o al extranjero que se adquieran, deberán ser de clase económica.

Se podrán solventar los pasajes y los viáticos de los Directores por asistencia a las sesiones de Directorio. Asimismo, los que se generen por comisiones de servicio dentro y fuera del país, siempre y cuando estos viajes hayan sido autorizados por acuerdo del Directorio de la Empresa u órgano equivalente.

Los viajes al extranjero, requieren ser aprobados por el Directorio de la Empresa bajo el ámbito de FONAFE u órgano equivalente. En el caso de FONAFE, la aprobación estará a cargo de la Dirección Ejecutiva de FONAFE, debiendo ser publicados en el portal de la Empresa e informados al Directorio de FONAFE luego de su realización.

Para los viajes que irroguen gastos a la Empresa, los montos máximos por concepto de Viáticos por día para el personal de la Empresa que realicen viajes al extranjero, serán calculados conforme a la siguiente escala de viáticos por zonas geográficas:

Escala de viáticos por zonas geográficas (en US\$)	
África	480
América Central	315
América del Norte	440
América del Sur	370
Asia	500
Medio Oriente	510
Caribe	430
Europa	540
Oceanía	385

Para los viajes al interior del país, los viáticos diarios o cualquier otra asignación de naturaleza similar para el personal de la Empresa, en dinero o en especie, no superará la suma de S/ 320. Para comisiones cuya duración sea menor a veinticuatro (24) horas, se otorgará el equivalente a un día de viáticos.

La sustentación del gasto de los viáticos deberá realizarse a través de la presentación de documentos hasta por lo menos el ochenta por ciento (80%) del monto de viáticos asignado. El veinte por ciento (20%) restante podrá

sustentarse mediante Declaración Jurada. Se procederá a la devolución del monto correspondiente a los viáticos cuyo gasto no se encuentre debidamente sustentado. Para el caso de viajes al interior del país, el Directorio de la Empresa podrá determinar porcentajes de sustentación diferentes a los establecidos en el presente numeral para zonas y/o localidades rurales, sobre la base de un informe técnico de sustento.

Se deberá realizar la sustentación de los viajes efectuados a través de un informe presentado a la Gerencia General u órgano equivalente <sup>5</sup>de la Empresa que contenga lo siguiente:

- Motivo de la comisión.
- Actividad realizada.
- Resultados obtenidos.

Para las comisiones de servicios que excedan los 15 días, el Directorio de la Empresa evaluará la asignación temporal del trabajador en el lugar de destino o la asignación de un viático diario menor al establecido en el presente literal. En el caso de FONAFE, la aprobación estará a cargo de la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

En el caso de que el viaje sea financiado con recursos del Tesoro Público, éste será autorizado según las formalidades establecidas en las normas aplicables.

#### d.8) Gastos de asesorías, consultorías y auditorías

Los gastos por concepto de asesorías, consultorías y auditorías se ejecutarán siempre que el servicio no pueda ser realizado por el personal de la Empresa o se requiera de un grado de especialización.

La contratación de auditorías externas se realizará de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control, considerando los Lineamientos que apruebe la Dirección Ejecutiva de FONAFE y publicados en el portal de FONAFE, de acuerdo al Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031. Asimismo, se podrá contratar otras auditorías externas, en el marco del presupuesto aprobado.

#### d.9) Venta de bienes muebles e inmuebles

La venta de bienes muebles e inmuebles no relacionados directamente con el proceso productivo, se sujetará a los procedimientos que establezca el Directorio

---

<sup>5</sup> Entiéndase como órgano equivalente al Director Ejecutivo de la empresa Servicios Industriales de la Marina (SIMA-PERÚ S.A.)

de las Empresas, priorizando el procedimiento de subasta, conforme a los lineamientos que apruebe la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Los procedimientos, convocatorias, operaciones y resultados de la venta de bienes muebles e inmuebles materia del presente numeral, deben ser publicados en los portales web de las Empresas por un período no menor de 30 días calendario previos a la subasta o venta directa, bajo responsabilidad de la Gerencia General.

- e. Evaluación presupuestal:** Es la etapa del proceso presupuestal en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones financieras respecto a los marcos presupuestales aprobados.

Las evaluaciones presupuestales y financieras son las siguientes:

**e.1) Evaluaciones a cargo de FONAFE**

Se realizan en periodos trimestrales y anuales, a través de las cuales se da cuenta de la medición de los resultados financieros obtenidos y el análisis agregado de las variaciones respecto a los marcos presupuestales aprobados.

Las evaluaciones trimestrales se realizan dentro de los treinta días (30) siguientes del trimestre a evaluar y son reportadas a la Contraloría General de la República, Congreso de la República y Ministerio de Economía y Finanzas dentro de los cinco (05) días siguientes de realizadas.

La evaluación anual se realiza dentro del mes de abril posterior del año a evaluar y se reporta a la Contraloría General de la República, Congreso de la República y Ministerio de Economía y Finanzas dentro de los cinco (05) días siguientes de realizada.

Las evaluaciones a las Empresas realizadas por FONAFE son reportadas a los sectores a los cuales éstas están adscritas, de corresponder.

Adicionalmente, FONAFE, en el marco del control presupuestal que ejerce, realiza evaluaciones de monitoreo y/o seguimiento de la ejecución presupuestal, de manera mensual, las mismas que se publican en el portal de FONAFE dentro de los treinta (30) días posteriores del mes a evaluar.

**e.2) Evaluaciones a cargo de las Empresas**

- e.2.1.** Las evaluaciones a cargo de las Empresas se realizan en periodos mensuales, trimestrales y anuales, las mismas que dan cuenta de los resultados de la gestión presupuestal y financiera en base al análisis y

medición de la ejecución de ingresos y egresos respecto a sus marcos aprobados y a periodos similares del año anterior, conforme a los lineamientos establecidos.

La evaluación anual se realiza tomando como base los estados presupuestales y financieros auditados. En caso no se cuente con los estados presupuestales y financieros auditados, la evaluación anual deberá realizarse tomando como base la última información presentada por la Empresa a los auditores externos, o en su defecto la información disponible y actualizada, bajo responsabilidad del Gerente General, contador y encargado de Presupuesto, o quienes hagan sus veces.

La remisión de las evaluaciones presupuestales mensuales, trimestrales y anuales a FONAFE se realizará siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva.

Las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, reportes de avances de ejecución del presupuesto de manera trimestral.

#### e.2.2. Conciliaciones presupuestales

La conciliación del proceso presupuestal del año se realiza durante el primer trimestre del año siguiente, mediante actas suscritas por los gestores de presupuesto y el Gerente General de la Empresa, o cargo equivalente, y el responsable de Presupuesto Corporativo y el Gerente de Planeamiento y Excelencia Operacional de FONAFE.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes, mecanismos, criterios, cronogramas, formatos, glosario u otras disposiciones necesarias para el cumplimiento de las prácticas de gestión en las diferentes etapas presupuestales de las empresas.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

## **CAPÍTULO VII GESTIÓN FINANCIERA**

### **7.1. GESTIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

#### **7.1.1. Estados financieros**

Son informes financieros que las empresas elaboran para dar a conocer su situación económica y financiera y los cambios que puedan efectuarse a una fecha o periodo determinado, los cuales son emitidos bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Políticas Contables de la Corporación.

Su objetivo es asegurar la integridad, exactitud y oportunidad de la información financiera de las Empresas, insumo relevante para la toma de decisiones.

FONAFE evalúa mensualmente los estados financieros de las Empresas.

Las Empresas deben reportar a FONAFE, los Estados Financieros mensuales como parte del informe ejecutivo de gestión empresarial y evaluación presupuestal, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva  
Para el caso de FONAFE, los estados financieros serán validados por la Gerencia responsable.

Las Empresas deben reportar a FONAFE sus respectivos estados financieros y conteniendo las evaluaciones dentro de los plazos previstos.

FONAFE debe contar con estados financieros consolidados en un plazo que no exceda del 30 de abril de cada año, sobre la base de la información presentada por las Empresas.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las prácticas de estados financieros.

#### **7.1.2. Conciliación de patrimonio e inversiones**

Este proceso consiste en conciliar con cada una de las Empresas de la Corporación, respecto al rubro de inversiones mobiliarias registrado en FONAFE, con el importe de las cuentas patrimoniales que tienen registradas cada una de las empresas de la Corporación.

FONAFE y las Empresas bajo su ámbito deben conciliar los rubros de inversiones y patrimonio dos (02) veces al año, debiendo suscribirse actas de conciliación en cada oportunidad, considerando el importe de la inversión, el número de acciones y el porcentaje de participación correspondiente. La primera, al 30 de junio del año correspondiente, se llevará a cabo hasta el 30 de julio del mismo año. La segunda, al 31 de diciembre del año correspondiente, se llevará a cabo hasta el 15 de marzo del año siguiente.

Las Empresas deben mantener permanentemente actualizada la información del capital social y de las inversiones en otras Empresas en el formato de Capital Social e Inversiones de Títulos y Valores del *Sistema de Información FONAFE*.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las prácticas de conciliación de cuentas de capital social.

### 7.1.3. Remisión de la información auditada

Los estados financieros auditados son aquellos que han pasado un proceso de revisión y verificación de la información que es emitida y entregada por las empresas. Esta evaluación es efectuada por contadores públicos independientes a través de firmas de auditoría.

El objetivo principal de la auditoría es emitir una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados del período, flujos de fondos y cambios en el patrimonio que las empresas presentan en sus estados financieros de un periodo determinado.

Las Empresas deben remitir a FONAFE:

- Informes indicados en el Plan Corporativo de Auditoría del ejercicio.
- Nivel de aprobación: Gerente General
- Periodo de remisión: Anual.
- Plazo: A los veintiocho (28) días del mes de febrero del año siguiente.

En caso no cuente con los informes de auditoría en el plazo señalado en el párrafo anterior, deberá remitirlo a FONAFE a los tres (03) días hábiles siguientes de su presentación a la Empresa por parte de la sociedad de auditoría, explicando las razones de la remisión extemporánea, adjuntando copia de la carta remitida por la sociedad auditora.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la remisión de la información auditada.

El Directorio de las Empresas deberá aprobar el plan que las Gerencias Generales deban presentar para subsanar las observaciones que los auditores externos formulen en las cartas de control interno.

Las Empresas deberán remitir a FONAFE:

- Planes de acción de las Gerencias Generales para subsanar las observaciones que los auditores externos formulen en las cartas de control interno.
- Nivel de aprobación: Directorio de la Empresa.
- Periodo de remisión: Anual.
- Plazo: A los treinta (30) días de remitido los Informes indicados en el Plan Corporativo de Auditoría.

Las gerencias generales de las Empresas deberán priorizar la implementación de las recomendaciones formuladas en la carta de control interno, de tal manera que éstas sean ejecutas en un plazo no mayor a los 12 meses de aprobado el plan por su Directorio.

#### **7.1.4.Designación de auditores externos**

Las Empresas deben solicitar a la Contraloría General de la República la designación de la sociedad de auditoría que realizará la evaluación anual de los estados financieros de los ejercicios a auditar dentro del plazo establecido en el Lineamiento Corporativo sobre Criterios Mínimos para la Contratación de Sociedades de Auditoría y Plan Corporativo de Auditoría del ejercicio. Para realizar dicha solicitud no se requiere instrucción de la Junta General de Accionistas.

Las Empresas deberán remitir a FONAFE:

- Copia del cargo de la solicitud presentada a la Contraloría General de la República.
- Plazo: A los cinco (05) días de presentada la solicitud a la Contraloría General de la República.

Para la selección de la sociedad de auditoría se deberá tomar en consideración los criterios mínimos aprobados por la Junta General de Accionistas.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la designación de auditores externos.

### 7.1.5. Remisión de información emitida por el Órgano de Control Institucional (OCI)

Las Empresas deberán remitir a FONAFE:

- Reporte de los informes que el OCI remita a la Contraloría General de la República, sobre el estado situacional de la implementación de recomendaciones derivadas de los informes de auditoría interna y externa.
- Responsable: Gerente General.
- Periodo de remisión: Semestral.
- Plazo: A los doce (12) días posteriores a la fecha de corte correspondiente.

## 7.2. GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera considera la administración eficiente de los recursos financieros de las Empresas, un adecuado manejo de los activos y pasivos financieros, una estructura de financiamiento eficiente, el control sobre el riesgo y la rentabilidad de las operaciones.

### 7.2.1. Planeamiento financiero

Es importante evaluar el impacto de la implementación de las estrategias en los resultados económicos de las Empresas, a fin de adaptarse continuamente a las necesidades del mercado y de sus grupos de interés, para lo cual las Empresas deberán realizar un adecuado seguimiento del cumplimiento de las proyecciones de sus estados financieros y adoptar las decisiones que permitan lograr las metas establecidas.

Las Empresas deberán contar con herramientas de gestión financiera que les permitan adoptar las mejores decisiones de inversión, financiamiento y gestión de activos y pasivos.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la gestión del planeamiento financiero.

#### 7.2.1.1. Gestión de activos y pasivos financieros

Las Empresas deben gestionar sus activos y pasivos financieros conforme al Manual de Activos y Pasivos aprobado por su Directorio, considerando los lineamientos corporativos que FONAFE defina al respecto. Dicho lineamiento deberá estar alineado a los Anexos 1 y 2 de la Resolución Directoral N° 016-2012-EF/52.03-MEF o norma que la sustituya o modifique, "Lineamiento para la Gestión Global de Activos y Pasivos" (Anexo



1) y "Reglamento de Depósitos" (Anexo 2). El manual aprobado deberá ser remitido a la Dirección Ejecutiva de FONAFE para conocimiento.

Para el caso de FONAFE, la aprobación de su Manual corresponderá a la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

## **7.2.2. Gestión de pasivos financieros y de excedentes**

### **a. Gestión de pasivos financieros**

La gestión de pasivos financieros busca optimizar las condiciones financieras, principalmente en términos de tasas de interés, comisiones, plazos, tipo de moneda, riesgos u otro aspecto relevante.

Las Empresas deben orientar sus niveles de endeudamiento para financiar iniciativas y proyectos que permitan la puesta en valor de la Empresa y garanticen su auto sostenibilidad. Las principales modalidades son: (i) el financiamiento del capital de trabajo y (ii) el financiamiento de inversiones. Asimismo, deberán evaluar el impacto de sus operaciones de endeudamiento en la gestión integral del balance de la Empresa con relación al ratio deuda/capital.

Adicionalmente, las Empresas podrán asumir endeudamiento para cubrir eventuales descalces en sus flujos de caja que puedan afectar su operatividad y normal desempeño de negocio.

Para este fin, las Empresas deben elaborar una Política de Gestión del Endeudamiento, la cual deberá alinearse al marco normativo vigente.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la gestión de endeudamiento.

### **b. Gestión de excedentes**

El objetivo de la gestión de excedentes es optimizar las condiciones de colocación de fondos en términos de tasas de interés, plazos, tipo de moneda, riesgos, entre otros.

Las Empresas podrán colocar sus excedentes de liquidez en las diferentes alternativas que ofrece el sistema financiero nacional, buscando maximizar su rentabilidad acorde a los parámetros definidos en su Manual de Activos y Pasivos considerando los límites de diversificación que el portafolio de inversiones deba tener tanto por emisor como por instrumento financiero y contemplar los niveles mínimos de calificación de riesgos permitidos, conforma a lo señalado en el lineamiento corporativo y la normativa vigente.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos u otras disposiciones para el cumplimiento de la gestión de excedentes.

Las estructuras de financiamiento de los activos de las empresas deberán responder plenamente a sus objetivos y necesidades de inversión debiendo buscarse un adecuado balance entre su patrimonio y sus pasivos. Para ello, a través de los acuerdos que la Junta General de Accionistas adopte con relación a modificaciones en la estructura de financiamiento dará lugar a aumentos o disminuciones de capital.

### **7.2.3. Política de financiamiento**

Las Empresas pueden financiar sus programas y proyectos operativos y de inversión mediante las siguientes modalidades:

- a. Recursos propios.
- b. Aportes de capital.
- c. Préstamos a largo plazo de FONAFE.
- d. Asociación Público-Privada, de acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1224 y/o el Decreto Legislativo N° 674 y/o normas que lo modifiquen.
- e. Endeudamiento de largo plazo de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Endeudamiento Público.
- f. Transferencias de los Sectores de Gobierno
- g. Préstamos a corto y largo plazo con FONAFE o entre las mismas Empresas.
- h. Préstamos que otorgue FONAFE para el pago de dividendos.
- i. Otros no previstos en los puntos anteriores, de acuerdo a la Ley.

Para el caso del literal (d) se dispone lo siguiente:

- La promoción de la inversión privada se realiza con el fin de desarrollar activos trascendentes o la prestación eficiente y eficaz de los servicios públicos que brindan las Empresas con apoyo del Sector Privado de conformidad del Decreto Legislativo N° 1224 y/o el Decreto Legislativo N° 674, y normas que las modifiquen.
- Las Empresas pueden identificar proyectos de inversión a través de Asociaciones Público Privadas (APP) o Proyectos en Activos, y corresponde al Directorio de la Empresa la aprobación de los mismos considerando los lineamientos aprobados por FONAFE.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de la política de financiamiento.

Para el caso del literal (g), se dispone lo siguiente:

- FONAFE en su calidad de accionista, a requerimiento de la Empresa en la que tenga participación mayoritaria o total, podrá disponer de fondos para aprobar líneas de crédito o el financiamiento de corto y largo plazo para capital de trabajo y/o proyectos de inversión, así como para cubrir eventuales descalces temporales en sus flujos de caja que puedan afectar su operatividad y normal desempeño de negocio, previa aprobación de la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

La Dirección Ejecutiva podrá aprobar líneas de crédito o el financiamiento de corto y largo plazo hasta por el importe de S/ 20 000 000.00 (Veinte millones y 00/100 soles) por operación y con un tope anual de S/ 80 000 000.00 (Ochenta millones y 00/100 soles). Operaciones de similar naturaleza cuyos montos sean mayores, serán aprobados por el Directorio de FONAFE.

- Las Empresas pueden, entre ellas, otorgar financiamiento para los mismos fines antes mencionados, cuyo otorgamiento estará condicionado a la disponibilidad de recursos según corresponda y a la evaluación económica y financiera respectiva. Dichos préstamos estarán sujetos al pago de intereses compensatorios y, si fuese el caso, moratorios, calculados de acuerdo a la metodología aprobada por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
- FONAFE podrá garantizar y/o avalar financiamientos que las Empresas soliciten ante el Sistema Financiero.

La Dirección Ejecutiva podrá aprobar garantías o avales hasta por el importe de S/ 20 000 000.00 (Veinte millones y 00/100 soles) por operación y con un tope anual de S/ 80 000 000.00 (Ochenta millones y 00/100 soles). Operaciones de similar naturaleza cuyos montos sean mayores, serán aprobados por el Directorio de FONAFE.

- Del contrato de mutuo  
La Empresa que convenga cualquier tipo de endeudamiento, deberá sujetarse a lo acordado en el contrato de mutuo, en el cual se establecerán:
  - Las condiciones financieras: Plazo y tasa de interés.
  - El cronograma de pago de cuotas: Fechas en las cuales la Empresa realizará las transferencias de recursos por concepto de pago de cuotas a las cuentas que indique FONAFE. Se podrá establecer periodos de gracia y la posibilidad de realizar prepagos, sin ninguna penalidad.
- De la tasa de interés compensatoria y moratoria

Las tasas de interés compensatorias y moratorias aplicables a los préstamos otorgados a la Empresa serán aprobadas mediante la metodología de cálculo de tasas definida por la Dirección Ejecutiva de FONAFE. En cualquier caso, la tasa podrá ser reajustada por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Lo dispuesto en el párrafo anterior no será de aplicación para las empresas financieras bajo el ámbito de FONAFE, salvo aprobación del Directorio de FONAFE.

Para el caso del literal (h), se dispone lo siguiente:

- La Empresa deberá transferir los dividendos en base a estados financieros auditados, conforme a lo aprobado en la Junta Obligatoria Anual de Accionistas que disponga la distribución de los mismos y conforme a la Política de Dividendos.
- En el supuesto que la Empresa considere que su disponibilidad de recursos sea insuficiente para cumplir con el pago de los dividendos, podrá solicitar a FONAFE préstamos para cumplir con dicha obligación, previa sustentación técnica, dentro de los diez (10) días posteriores a la celebración de la Junta Obligatoria Anual de Accionistas. La solicitud de la Empresa será evaluada por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
- En el caso de que la Empresa no cumpla con lo señalado en el párrafo anterior, la obligación del pago de dividendos se constituirá en una deuda sujeta al pago de intereses moratorios y compensatorios, determinados por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

## **CAPÍTULO VIII**

### **GESTIÓN CORPORATIVA DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **8.1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**

Las Empresas deben contar con las siguientes herramientas de gestión aprobadas por su Directorio:

- Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Estructura Organizacional (Organigrama).
- Manual de Organización y Funciones (MOF).

- Cuadro de Asignación de Persona (CAP) - que detalle los grupos ocupacionales y categorías corporativas, conforme a lo indicado en la presente Directiva de Gestión.

Las Empresas deben solicitar la aprobación y/o modificación del Cuadro de Asignación de Personal a la Dirección Ejecutiva de FONAFE, antes de su implementación, adjuntando los siguientes requisitos:

- Solicitud dirigida a la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
- Acuerdo de Directorio que aprueba o modifica la correspondiente herramienta de gestión.
- Informe que sustente la solicitud el mismo que deberá contemplar:
  - Impacto y disponibilidad presupuestal
  - Estudio de carga laboral
  - Sustento legal
- Proyecto de la herramienta de gestión puesta a consideración, conforme al formato aprobado y publicado por FONAFE.

Una vez aprobado el CAP por la Dirección Ejecutiva de FONAFE la Empresa podrá proceder con la implementación del mismo.

Para el caso de FONAFE, dichas herramientas de gestión serán aprobadas por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las herramientas de gestión.

#### **8.1.1.ROF y Estructura organizacional**

El ROF establece la estructura organizacional y las funciones de los órganos y unidades orgánicas de cada una de las Empresas.

Los criterios para la elaboración del ROF y la Estructura Organizacional son los siguientes:

- Alineamiento al Plan Estratégico de la Empresa.
- Alineamiento al giro del negocio.
- Capacidad operativa de la Empresa.

#### **8.1.2.MOF**

Las Empresas deben contar con un MOF que describa las funciones generales y específicas de todos los cargos aprobados en el CAP.

### **8.1.3.CAP**

El CAP contiene el detalle de la clasificación (categoría ocupacional) y cantidad de plazas aprobadas para la Empresa en función de su Estructura Organizacional.

Las Empresas deben contar con un CAP aprobado por su Directorio, el cual para su implementación deberá haber sido aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

No se requiere aprobación de la Dirección Ejecutiva de FONAFE cuando la re categorización del número de plazas previamente aprobadas no genere un mayor gasto para la Empresa, en cuyo caso bastará con la aprobación del Directorio de la Empresa. En todos los demás casos que se genere un mayor gasto, la Empresa deberá solicitar a la Dirección Ejecutiva de FONAFE la aprobación de la modificación.

Las Empresas no pueden utilizar los recursos otorgados a plazas aprobadas que se encuentren vacantes para fines distintos, es decir, si las plazas no se cubren los recursos designados para cubrirlas se detraerán del presupuesto asignado para tal fin.

Todas las modificaciones del CAP deben publicarse en el portal de la Empresa en un plazo máximo de quince (15) días desde la aprobación de la Dirección Ejecutiva de FONAFE o la aprobación del Directorio de la empresa, según corresponda. En este último caso en dicho plazo se deberá comunicar a FONAFE.

### **8.1.4.Perfiles de puestos**

Todo puesto señalado en el CAP debe contar con un perfil de puesto descrito en el MOF, bajo el formato establecido por FONAFE.

Las Empresas deben contar con un Manual de Perfiles de Puestos por Competencias, aprobado por su Gerencia General, considerando los requisitos técnicos y de competencias mínimos requeridos para cada puesto de las categorías ocupacionales.

Los puestos del CAP deben ser ocupados por personas que cumplan con el perfil del cargo.

### **8.1.5.Diccionario de competencias**

Las Empresas deben contar con un Diccionario de Competencias, aprobado por su Gerencia General u órgano equivalente, tomando como referencia el Diccionario de Competencias Corporativo.

## 8.2. CULTURA, CONOCIMIENTO, ÉTICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

### 8.2.1. Cultura

La cultura organizacional está referida a los valores y actividades compartidos que deben practicarse en las empresas.

FONAFE, a través de sus valores y principios corporativos, define una orientación para el desempeño de todo el personal de las Empresas.

#### VALORES CORPORATIVOS

**EXCELENCIA EN EL SERVICIO.** Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a las empresas de la corporación, a los ciudadanos y al país con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.

**COMPROMISO.** Somos una corporación comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestro personal, de las comunidades, de los ciudadanos a los que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

**INTEGRIDAD.** Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.

**INNOVACIÓN.** Promovemos el desarrollo de nuevas ideas y el cuestionamiento de nuestros procesos y procedimientos, buscando la mejora continua, con el objetivo de generar mayor valor.

**INTEGRACIÓN.** Compartimos una visión, misión, valores y construimos las sinergias para alcanzarlos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva, un espíritu colaborativo y solidario.

Los valores antes señalados son de aplicación a FONAFE, siendo los tres primeros de alcance para todas las Empresas bajo su ámbito, pudiendo definir éstas dos valores complementarios en razón a su actividad principal.

### **8.2.2. Conocimiento**

La gestión del conocimiento es el proceso a través del cual se facilita y se da a conocer información con el objetivo de mejorar la capacidad resolutoria de los colaboradores de forma sistemática y eficiente y, de esta forma, contribuir a la sostenibilidad de la ventaja competitiva alcanzada en cada una de las Empresas.

Las Empresas deben promover en todos los niveles de la organización la gestión del conocimiento, que permita realizar las actividades necesarias para identificar, documentar y almacenar el conocimiento alcanzado en los procesos de negocio propio de cada empresa. Asimismo, deberán proveer los medios para que dichos conocimientos sean compartidos mediante las redes de negocio u otros canales que serán definidos por FONAFE.

### **8.2.3. Ética**

FONAFE cuenta con un Lineamiento de Ética y Conducta de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, el mismo que tiene como finalidad afianzar los principios, derechos, deberes y prohibiciones éticas que deben regir el actuar de todo el personal en las labores que realiza.

Las Empresas deben contar con un Código de Ética aprobado por su Directorio u órgano equivalente, tomando como referencia el lineamiento aprobado por FONAFE.

### **8.2.4. Clima organizacional**

Entendemos el clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se desarrolla, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales e informales que afectan dicho trabajo.

Las Empresas deben velar por mantener un clima favorable. La encuesta de medición de clima organizacional debe aplicarse de manera anual.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, el reporte de los resultados obtenidos de la encuesta de medición de clima organizacional, como parte de la evaluación anual del cumplimiento del Plan Estratégico.



Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, u otras disposiciones para el cumplimiento de las prácticas de cultura organizacional, gestión de conocimiento, ética y clima organizacional.

### 8.3. COMPENSACIONES Y REMUNERACIONES

#### 8.3.1. Tope de ingresos máximo anual (TIMA)

El TIMA es el monto máximo anual de ingresos que puede percibir un trabajador en la Empresa. El TIMA de la Empresa es aprobado por el Directorio de FONAFE.

La suma total de los ingresos anuales percibidos por un trabajador no podrá superar el monto del TIMA aprobado para la Empresa. En ningún caso, los trabajadores que ingresen a la Empresa, que asciendan, o que asuman encargaturas, podrán obtener ingresos anuales mayores al TIMA aprobado.

El TIMA no incluye los bonos derivados de los Convenios de Gestión, el otorgamiento de uniforme, los gastos realizados correspondientes al programa médico familiar, los gastos realizados en capacitación, la participación de utilidades y los seguros y aportes del empleador.

Corresponde al Directorio de FONAFE definir las normas aplicables para la determinación del TIMA de las Empresas.

#### 8.3.2. Política remunerativa

Las Empresas deben contar con [una política remunerativa y una escala remunerativa aprobadas por Acuerdo del Directorio de FONAFE e instrumentalizadas por el órgano de más alta jerarquía de la Empresa, las cuales serán de aplicación para todo el personal de la planilla de la Empresa, sea a plazo indeterminado o fijo. Para el caso de FONAFE no se requiere tal instrumentalización.](#)

Las Empresas deben solicitar la aprobación y/o modificación de su escala remunerativa, siendo los requisitos:

- Solicitud dirigida a la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
- Acuerdo de Directorio que aprueba o modifica la correspondiente propuesta de escala remunerativa.
- Informe que sustente la solicitud el mismo que deberá contemplar:
  - Impacto y disponibilidad presupuestal.
  - Sustento legal.

En el marco de la normativa vigente, la Empresa mediante Acuerdo de su Directorio u órgano equivalente<sup>6</sup> podrá:

- a. Otorgar incrementos remunerativos, teniendo como límite los topes establecidos en las escalas de las políticas remunerativas vigentes.
- b. Otorgar nuevos, mayores o mejores beneficios sociales, condiciones de trabajo, asignaciones, gratificaciones.
- c. Otorgar bonificaciones por concepto de desempeño, cumplimiento de metas o resultados, solo cuando sean otorgadas en cumplimiento del Convenio de Gestión aprobado por FONAFE.

Para tal efecto, el referido Acuerdo de Directorio de aprobación deberá estar sustentado con los siguientes documentos:

- Informe elaborado por el Área de Presupuesto que garantice que se cuenta con presupuesto aprobado en las partidas y/o rubros, que respaldan el incremento o mejora propuesta.
- Informe técnico que garantice que los mayores egresos cuentan con el financiamiento y no afectarán la gestión operativa y la sostenibilidad de la Empresa. Dicho informe deberá incluir el Estado de Resultados y el Flujo de Caja que considere información de dos (02) años anteriores y la proyección de tres (03) años.

Para el caso de FONAFE, la aprobación será mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Las bonificaciones distintas a las otorgadas por Convenio de Gestión, deberán contar con la aprobación de la Dirección Ejecutiva de FONAFE, previa aprobación del Directorio de la Empresa, y siempre que cuente con presupuesto para su ejecución. La Dirección Ejecutiva de FONAFE podrá aprobar disposiciones que permitan regular el otorgamiento de estas bonificaciones.

Las Empresas no pueden utilizar los recursos otorgados por plazas aprobadas que se encuentren vacantes para fines distintos a los aprobados. Todas las modificaciones de la escala remunerativa deben publicarse en el portal de la Empresa en un plazo máximo de quince (15) días desde su aprobación.

Corresponde al Directorio de FONAFE definir las normas aplicables para la determinación de la escala remunerativa de las Empresas.

---

<sup>6</sup> Entiéndase como órgano equivalente al Consejo Directivo del Seguro Social de Salud (ESSALUD)

## 8.4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

### 8.4.1. Proceso de selección de gerentes y cargos equivalentes

Las Empresas deben realizar los procesos de selección de gerentes y cargos equivalentes contando con los servicios especializados de una empresa *headhunter*, siendo responsabilidad del Directorio de la Empresas la designación final del candidato que asuma la posición vacante.

La contratación de servicios especializados de *headhunting* podrá realizarse corporativamente a través de FONAFE.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento del proceso de selección de gerentes y cargos equivalentes.

### 8.4.2. Contratación de personal

Las Empresas pueden celebrar nuevos contratos de trabajo en el marco de las medidas de austeridad, disciplina y calidad en el gasto público y de ingresos de personal de cada año fiscal.

Las solicitudes para la celebración de nuevos contratos que corresponda sean aprobadas por FONAFE, deberán ser acompañadas de informes técnico y legal que las justifique, además de los requisitos que dispongan las medidas de austeridad, disciplina y calidad en el gasto público y de ingresos de personal de cada año fiscal.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las acciones relacionadas a la contratación de personal.

## 8.5. DESARROLLO DEL PERSONAL

Se refiere a los procesos, programas y actividades a través de los cuales FONAFE promueve el desarrollo y mejora de las habilidades, competencias y rendimiento general del personal de las Empresas. El área de Recursos Humanos de cada una de ellas es responsable de la gestión del desarrollo del personal.

### **8.5.1. Intercambio de personal**

Las Empresas pueden disponer la transferencia mutua de personal hacia otra Empresa, por tiempo determinado, manteniendo el vínculo laboral y de acuerdo a las disposiciones de las normas vigentes.

### **8.5.2. Destaque**

Las Empresas pueden celebrar convenios de destaque entre ellas y/o entidades o empresas públicas, previa justificación de la necesidad del mismo, siempre y cuando se cuente con una plaza vacante.

La Empresa beneficiaria asumirá el pago de las remuneraciones y demás beneficios complementarios que el trabajador perciba en su Empresa de origen. Además, serán de su cargo los gastos que para el cumplimiento de la labor del destacado sean necesarios y el periodo de duración.

### **8.5.3. Encargatura**

Las Empresas pueden encargar las funciones que correspondan a una plaza CAP únicamente a personal interno que integre el CAP de la empresa.

Las encargaturas son de carácter excepcional y temporal, no pudiendo extenderse a un plazo mayor de un (01) año. En específico para los puestos de Gerente General, Gerentes o cargos equivalentes a posiciones gerenciales, el periodo de encargatura no podrá ser mayor a los seis (06) meses.

Las Empresas deben establecer lineamientos internos que regulen las encargaturas.

### **8.5.4. Evaluación de desempeño**

Las Empresas deben implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño como actividad orientada a la mejora de la gestión, el cual deberá identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora del desarrollo de las capacidades de su personal.

La Evaluación de Desempeño es un insumo para la formulación del Plan Anual de Capacitación definido en el siguiente numeral.

### 8.5.5. Capacitación

Las Empresas deben formular un Plan Anual de Capacitación (PACA).

Las Empresas deben establecer lineamientos internos que regulen el PACA.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, el reporte del Nivel de cumplimiento del indicador "Plan Anual de Capacitación - PACA", de manera semestral como parte de la evaluación trimestral del Plan Operativo para el segundo y cuarto trimestre.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para el cumplimiento de las acciones relacionadas al desarrollo del personal

### 8.6. NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Es un proceso de diálogo que se realiza entre los representantes del personal de una Empresa, reunidos a través de un sindicato o grupo de sindicatos, y los representantes de la Empresa. Se sustenta en el derecho a la negociación colectiva que reconoce al personal la posibilidad de plantear ante su empleador, pedidos y solicitudes en marco de su relación laboral.

FONAFE brinda a la Empresa herramientas y lineamientos orientadores de buenas prácticas (no contenidos en la legislación laboral), para la gestión de sus negociaciones colectivas, propiciando la transparencia e independencia de los representantes de las Empresas que negocian con los Sindicatos. Todo ello a fin de que exista un análisis y sustento previo, legal y económico, respecto a las propuestas que la Empresa presentará al Sindicato, y que aquellas cuenten con pluralidad de instancias para su revisión, a fin de evitar conflictos de intereses.

La Empresa gestionará sus procesos de negociación colectiva bajo principios de buena fe y normas que la rigen.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la gestión de las negociaciones colectivas, sin afectar la autonomía de las partes.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

## CAPÍTULO IX GESTIÓN CORPORATIVA

### 9.1. GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

La gestión de tecnología de información y comunicaciones busca integrar de manera evolutiva los diferentes modelos de servicios de tecnología de información y comunicaciones (TIC) bajo un enfoque de *outsourcing* y servicios compartidos con la finalidad de cumplir tres objetivos básicos: (i) gestión adecuada de la tecnología con entrega de servicios de calidad al ciudadano; (ii) aumentar la eficiencia del uso de las TIC; y (iii) colaborar con el alineamiento de los procesos internos de las organizaciones al cumplimiento de los objetivos de negocio.

FONAFE propicia la gestión corporativa de los servicios de tecnología de la información y comunicaciones que son comunes en las Empresas con el objetivo de promover la eficiencia en el uso de los recursos tecnológicos de la Corporación.

Las Empresas deben compartir el uso del software o aplicaciones informáticas desarrolladas por las mismas, a través de convenios donde se reconocen los derechos de propiedad y los gastos asociados a la gestión de software.

FONAFE promueve la contratación corporativa para que las Empresas con precios competitivos y bajo economía de escala, accedan a servicios de calidad en materia de: centro de datos, fábrica de software como agente de automatización de soluciones, productos y servicios, licencias de software, arrendamiento de equipos de cómputo que considera servicios adicionales como mesa de ayuda, mantenimiento de equipos, hosting, *backups* y otros.

Las Empresas deben contar con un Plan Anual de Gestión TIC aprobado por su Directorio, hasta el último día hábil del mes de diciembre del año anterior a su implementación. Este plan debe contener como mínimo el nivel de implementación y cumplimiento de los servicios corporativos en los cuales participa, así como las políticas y los planes de acción para el retiro de aquellas tecnologías que queden en desuso y/o sean reemplazadas.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, el informe de evaluación semestral del plan anual de gestión de TIC, como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva.

Las Gerencias Generales de cada Empresa bajo el ámbito de FONAFE deberán presentar a su Directorio, un reporte de avance del Plan anual de gestión TIC de manera trimestral

Para el caso de FONAFE, el reporte de avance será presentado a la Dirección Ejecutiva.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la gestión de las tecnologías de información y comunicaciones.

## 9.2. MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL

La Empresa debe implementar el modelo de gestión documental (MGD) de acuerdo a las normas vigentes. El desarrollo de la implementación también deberá contemplar la normativa archivística, gobierno digital y otras normas dictadas por el Poder Ejecutivo en materia de gestión documental.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, el nivel de implementación, seguimiento y mejoras del MGD, de manera semestral como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva.

Las Empresas deben remitir a FONAFE, el nivel de cumplimiento de las normas dictadas por el Gobierno Central relacionados a gestión de archivo, de manera semestral como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el cuarto trimestre, siguiendo lo establecido en el Capítulo XII de la presente directiva.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la gestión documental.

## 9.3. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN

La Empresa debe velar por construir y mantener una buena imagen y reputación a través del desarrollo y fortalecimiento de canales de comunicación que permitan y promuevan el diálogo e interrelación, tanto dentro de ésta como hacia la sociedad y opinión pública, buscando generar sinergias, motivación y compromiso para con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la gestión de comunicación e imagen.

#### **9.4. ESTRUCTURAS CORPORATIVAS**

El Directorio de FONAFE podrá aprobar estructuras corporativas para el desempeño conjunto de más de una Empresa de acuerdo a criterios sectoriales.

Las Empresas involucradas adecuarán su estructura, de manera gradual, a la estructura corporativa aprobada por el Directorio de FONAFE en función a su nivel de desarrollo, la misma que para su implementación deberá contar con la opinión favorable de la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

#### **9.5. GESTIÓN LOGÍSTICA**

La gestión logística es la gestión del flujo de materias primas, productos, servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministro de un producto o servicio, con la finalidad de atender, en tiempo y formas óptimas, las necesidades de la Empresa.

##### **9.5.1. Compras corporativas**

FONAFE propicia la generación de economías de escala en la contratación de bienes y servicios, a través de la realización de compras corporativas.

FONAFE, a través de Comités Técnicos conformados por las Empresas, promueve procesos de estandarización de especificaciones y condiciones técnicas de los bienes y servicios e identifica los rubros que pueden ser contratados corporativamente, los cuales se incorporan en el Plan Anual de Contrataciones Corporativas aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

La Dirección Ejecutiva de FONAFE puede autorizar excepcionalmente a la Empresa, previo sustento, la contratación de manera individual de bienes y/o servicios que no hayan sido considerados en el Plan Anual de Contrataciones Corporativas.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la gestión de compras corporativas.

##### **9.5.2. Gestión de la cadena de suministro**

La Empresa debe contar con procedimientos que garanticen la plena eficiencia de su cadena de suministro, de manera que sus procesos logísticos se lleven a cabo de la mejor forma.



La Empresa debe determinar el stock mínimo de sus almacenes y procurar su mantenimiento a fin de garantizar la continuidad de sus actividades, evitando el exceso o el desabastecimiento. Asimismo, debe establecer los lotes económicos de pedidos e informar los volúmenes de compra requeridos, de tal manera que estos formen parte de los procesos de compra corporativa que se lleve a cabo.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar lineamientos, manuales, planes u otras disposiciones necesarias para la gestión de cadena de suministros.

## 9.6. GESTIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS

La gestión de activos no financieros es la actividad coordinada para obtener valor a partir de un equilibrio entre costos, riesgos y desempeño.

FONAFE impulsa la generación de valor en la Empresa mediante la optimización de su capacidad instalada y el uso eficiente de los activos fijos, con el propósito de cumplir con el plan estratégico de la Empresa y de la Corporación.

La Empresa debe contar con un Comité de Activos cuya función principal será la clasificación de los activos, según su pertinencia y uso, así como proponer el destino de los mismos, debiendo contemplarse la realización de aquellos activos no productivos, teniendo en consideración los lineamientos que FONAFE defina para ello.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la administración de activos no financieros.

## 9.7. DONACIONES

El Directorio de cada Empresa está facultado a aprobar transferencias a título gratuito de bienes muebles e inmuebles a entidades públicas y Empresas del Estado hasta un monto acumulado anual, según las categorías que se detallan:

- Empresa de Categoría I: Hasta 400 UIT
- Empresa de Categoría II: Hasta 200 UIT
- Empresa de Categoría III y IV: Hasta 100 UIT

Considérese como Categoría la aprobada por el Directorio de FONAFE para la aplicación del monto máximo de las dietas que perciben los miembros del Directorio de la Empresa.

Montos mayores serán autorizados por el Directorio de FONAFE, para cuyo efecto la Empresa deberá presentar su solicitud acompañada del Acuerdo de su Directorio que aprueba la propuesta de transferencia y el informe técnico económico correspondiente.

En el caso de donaciones distintas a las descritas en el primer párrafo podrán ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva de FONAFE hasta un monto acumulado anual equivalente a 50 UIT. Montos mayores serán aprobados por el Directorio de FONAFE, para cuyo efecto la Empresa deberá acreditar con Acuerdo de su Directorio y el informe técnico económico correspondiente.

Para el caso de FONAFE, la Dirección Ejecutiva podrá autorizar donaciones o transferencias hasta un importe máximo anual de 50 UIT, con cargo a dar cuenta al Directorio, montos mayores serán autorizados por este último.

## **9.8. CONTRATACIÓN DE SEGUROS PERSONALES Y PATRIMONIALES**

La Empresa debe contar con pólizas de seguros personales y patrimoniales que respondan a sus requerimientos, debiendo designar corredores de seguros que los asesoren en su contratación, considerando criterios que respondan a un marco de transparencia, equidad y eficiencia.

Las pólizas de seguro podrán ser contratadas directamente o a través de compras corporativas.

La Empresa es responsable de la contratación adecuada de sus pólizas de seguros para mitigar los riesgos operacionales a los que pudiera estar expuesta.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la contratación de seguros personales y patrimoniales.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

**CAPÍTULO X****GESTIÓN DE CONTROVERSIAS, RESPONSABILIDADES E INCUMPLIMIENTOS****10.1. GESTIÓN DE CONTROVERSIAS**

La solución de controversias patrimoniales es un procedimiento cuyo objetivo es obtener soluciones eficientes, eficaces y económicas para los conflictos patrimoniales que surjan entre Empresas, evitando sobrecostos y disfunciones generados por otros métodos de solución de conflictos.

Corresponde a la Dirección Ejecutiva de FONAFE aprobar y/o modificar los lineamientos, manuales u otras disposiciones para la gestión de controversias.

**10.2. RESPONSABILIDADES E INCUMPLIMIENTOS**

La regulación de las responsabilidades e incumplimientos a las disposiciones de la presente Directiva tiene como finalidad lograr que la Empresa evalúe, de acuerdo a sus procedimientos o normas internas, la aplicación de las sanciones respectivas ante dichos incumplimientos, cuando corresponda.

**10.2.1. Incumplimiento a lo normado en la presente Directiva**

El Gerente General, o cargo equivalente, es responsable de velar por el cumplimiento de la presente Directiva.

La Empresa deberá aplicar las sanciones que correspondan a los responsables de incumplimiento, según las normas internas o el procedimiento establecido para tal fin, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiera lugar.

<b>Responsable de incumplimiento</b>	<b>Evalúa, determina la gravedad del incumplimiento e impone la sanción que corresponda</b>
Personal	Gerente General u órgano equivalente
Gerente General	Directorio u órgano equivalente
Gerente de FONAFE	Dirección Ejecutiva de FONAFE
Dirección Ejecutiva de FONAFE	Directorio de FONAFE

FONAFE comunicará a la Empresa los incumplimientos de las obligaciones contenidas en la presente Directiva, a fin que se adopten las acciones que correspondan.

### **10.2.2. Responsabilidad solidaria por daños y perjuicios al patrimonio de la Empresa**

Los Directores y el Gerente General, o cargo equivalente, responden solidariamente por los daños y perjuicios al patrimonio de la Empresa, sin perjuicio de la responsabilidad a que hubiere lugar, así como a la facultad del Directorio de FONAFE de dejar sin efecto la designación del Director al que se imputa el daño o perjuicio, si fuera el caso.

### **10.2.3. Información a remitir a FONAFE**

En un plazo que no exceda los quince (15) días de determinada la sanción correspondiente, la Empresa deberá remitir a FONAFE el documento donde se determinó la sanción.

Los documentos de gestión –lineamientos, manuales, planes u otros– que sirven de base para este capítulo forman parte del Anexo 01.

## **CAPÍTULO XI RÉGIMEN DE PROTECCIÓN LEGAL**

Los trabajadores podrán solicitar a la Empresa en la que laboran la contratación, por cuenta de dicha Empresa, de un servicio especializado de patrocinio legal que les brinde una defensa adecuada en caso sean sujetos de investigación o procesos en instancia administrativa, civil, policial, fiscal o penal por actos, omisiones o decisiones adoptadas en el ejercicio regular de sus funciones. En el caso de denuncias de tipo penal el patrocinio legal incluye la etapa de investigación preparatoria o preliminar.

La Empresa solicitará la devolución de los gastos de patrocinio legal y los que se hayan efectuado, en caso se demuestre la responsabilidad del trabajador por dolo o culpa inexcusable a través de una sentencia firme y con carácter de cosa juzgada.

Para el caso del personal que a la fecha de solicitar su acogimiento al régimen de protección y financiamiento judicial, ya no laboren en la Empresa, o que estando en goce de la referida protección concluyan sus labores, la contratación del servicio de patrocinio legal estará condicionada a que el solicitante presente una garantía real o personal suficiente destinada a asegurar que la Empresa pueda recuperar el monto de los gastos asumidos, en caso se demuestre su responsabilidad por dolo o culpa inexcusable.

La referida garantía no será necesaria, a consideración de la Empresa, en aquellos casos en los que las circunstancias determinen que exista una probabilidad muy baja o que no exista posibilidad que se atribuya responsabilidad por dolo o culpa inexcusable.

La Empresa denegará las solicitudes presentadas por el personal cuando éstas se refieran a procesos en los cuales FONAFE o la propia Empresa sean denunciantes o haya iniciado el procedimiento respectivo, habiendo individualizado al trabajador.

Previa autorización por parte del Directorio de la Empresa, ésta podrá asumir, adicionalmente, el costo de las indemnizaciones y otros conceptos a los que esté obligado el personal respectivo, siempre que tales gastos no se deriven de una responsabilidad por dolo o culpa inexcusable.

Para el caso de FONAFE, la aprobación será mediante Resolución de la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

La Empresa deberá contar con procedimientos internos que les permitan una rápida y efectiva evaluación y atención de las solicitudes presentadas por el personal, así como el adecuado seguimiento de los procesos y de la recuperación de los gastos efectuados, en caso corresponda.

## **CAPÍTULO XII REMISIÓN DE INFORMES**

La remisión de informes a FONAFE por parte de las Empresas, se realizará mediante los formatos e informes elaborados en base a los modelos aprobados por la Dirección Ejecutiva de FONAFE y publicados en el Portal WEB de FONAFE, los mismos que seguirán las siguientes disposiciones:

### **12.1. INFORME MENSUAL**

El informe mensual se denominará Informe ejecutivo de gestión empresarial y evaluación presupuestal, que deberá ser aprobado y remitido por los Gerentes Generales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, de la siguiente manera:

- Los formatos y/o herramientas, a través del *Sistema de Información FONAFE*, se presentarán en un plazo de hasta los doce (12) días posteriores a la fecha de corte correspondiente.
- Los informes enviados, a través del SIED, hasta dos (02) días hábiles posteriores al plazo establecido en el párrafo anterior.
- Para el caso de FONAFE, los plazos indicados se computarán con dos (02) días hábiles adicionales y serán presentados a la Dirección Ejecutiva de FONAFE..

## 12.2. INFORME TRIMESTRAL

El informe trimestral se denominará Informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal, que deberá ser aprobado y remitido por los Gerentes Generales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, de la siguiente manera:

- Los formatos y/o herramientas, a través del *Sistema de Información FONAFE*, se presentarán en un plazo de hasta los doce (12) días posteriores a la fecha de corte correspondiente.
- Los informes enviados, a través del SIED, hasta dos (02) días hábiles posteriores al plazo establecido en el párrafo anterior. La presente disposición no será de aplicación para el caso del informe de evaluación semestral del SCI, por lo que el informe será enviado en el plazo indicado en el párrafo anterior.
- Para el caso de FONAFE, los plazos indicados se computarán con dos (02) días hábiles adicionales y serán presentados a la Dirección Ejecutiva de FONAFE

## 12.3. INFORME ANUAL

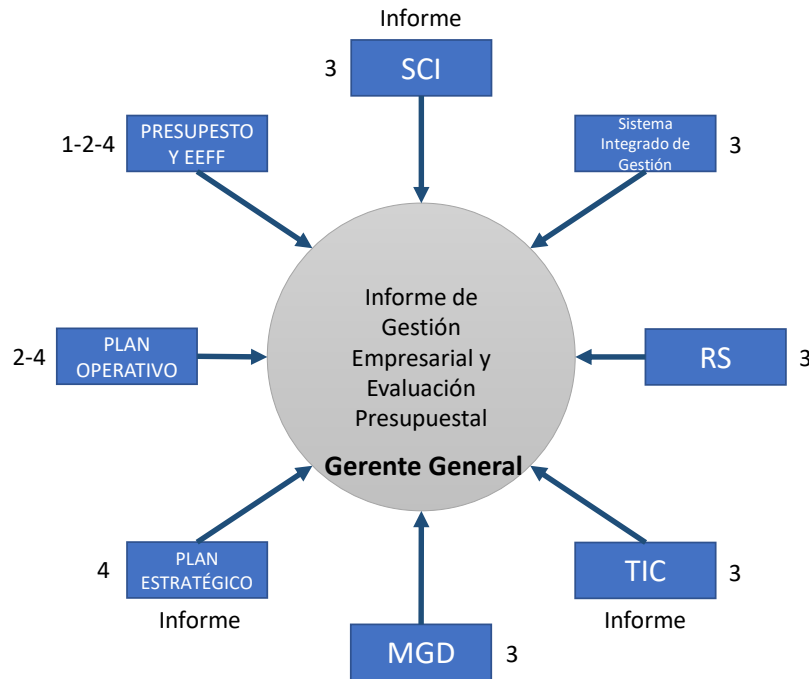
El informe anual se denominara Informe anual de gestión empresarial y evaluación presupuestal, que deberá ser aprobado y remitido por los Gerentes Generales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, de la siguiente manera:

- Los formatos y/o herramientas, a través del *Sistema de Información FONAFE*, se presentarán en un plazo de hasta el último día hábil del mes de febrero del año siguiente.
- Los informes enviados, a través del SIED, se presentarán en un plazo de hasta dos (02) días hábiles posteriores al plazo establecido en el párrafo anterior.
- Para el caso de FONAFE los plazos indicados se computarán con dos (02) días hábiles adicionales y serán presentados a la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Para un mejor entendimiento sobre los temas y las fechas de corte, ver gráfico N° 01.



Gráfico N° 01: Temas y fecha de corte del Informe de Gestión Empresarial y Evaluación Presupuestal



Leyenda: Fechas de corte para la elaboración del Informe

1. Mensual: Último día de todos los meses.
2. Trimestral: Último día de los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre.
3. Semestral: Último día de los meses de Junio y Diciembre.
4. Anual: Último día del mes de Diciembre.

### CAPÍTULO XIII DISPOSICIONES FINALES

**Primera.- Eficacia de la Directiva, acuerdos de Directorio y disposiciones emitidas por FONAFE**

La presente Directiva entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el portal de FONAFE.

Los acuerdos del Directorio de FONAFE, los lineamientos, manuales u otras disposiciones emitidas por FONAFE son de cumplimiento obligatorio para la Empresa. El incumplimiento de los mismos genera responsabilidad administrativa, civil y penal, según corresponda.

Los acuerdos de Directorio y las disposiciones emitidas por FONAFE aplicables a la Empresa y que son propias de la gestión corporativa tienen eficacia desde el día siguiente de su comunicación a las mismas o a partir de su publicación en el portal de FONAFE, lo que ocurra primero.

#### **Segunda.- Opinión vinculante sobre las disposiciones emitidas por FONAFE**

La Dirección Ejecutiva de FONAFE emitirá opinión vinculante, de forma exclusiva y excluyente, respecto al contenido y alcance de la presente Directiva, los acuerdos de Directorio y de todas aquellas disposiciones emitidas por FONAFE, por lo que cualquier consulta por parte de la Empresa respecto a los mismos, deberá ser efectuada a esta instancia y no a terceros.

#### **Tercera.- Potestad de la Dirección Ejecutiva de FONAFE**

La Dirección Ejecutiva de FONAFE queda facultada para aprobar y/o modificar los Anexos y los lineamientos, manuales, planes, o cualquier disposición a los que se hace referencia en la presente Directiva.

Asimismo, la Dirección Ejecutiva de FONAFE está facultada para aprobar medidas que permitan ordenar y concordar las disposiciones emitidas por el Directorio de FONAFE relacionadas a la presente Directiva para su mejor aplicación.

#### **Cuarta.- Información adicional**

La Empresa deberá proporcionar, a solicitud de la Dirección Ejecutiva de FONAFE, cualquier información adicional a la requerida en la presente Directiva, en un plazo que no exceda los cinco (05) días hábiles de la recepción del requerimiento, salvo el establecimiento de un plazo distinto.

#### **Quinta.- Información de sanciones emitidas por entidades fiscalizadoras**

Las Empresas bajo el ámbito de FONAFE deberán comunicar a la Dirección Ejecutiva dentro del mes de recibidas, las sanciones que les haya emitido cualquier organismo que regule o fiscalice sus actividades.

#### **Sexta.- Información de procesos judiciales arbitrales y judiciales**

Las empresas bajo el ámbito de FONAFE deberán remitir de forma trimestral la relación de procesos judiciales y arbitrales, conforme al formato y criterios que determine la Gerencia Corporativa de Asuntos Legales y Regulatorios de FONAFE.



### **Sétima.- Gestión de inversiones en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones**

La Empresa deberá aplicar las disposiciones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones para la ejecución de sus proyectos de inversión de cierre de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos para la población, cuando corresponda.

### **Octava.- Plazos**

Los plazos establecidos en la presente Directiva se computarán en días calendario, salvo mención expresa distinta. Cuando algún plazo establecido en la presente Directiva concluya en un día no hábil y/o declarado feriado no laborable, se entenderá que el término del mismo es el día hábil inmediato siguiente, sin que sea necesario aviso o comunicación alguna.

### **Novena.- Disolución y liquidación de empresas**

Los procesos de disolución y liquidación de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE se registrarán por los Lineamientos que apruebe la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

### **Décima.- Facultades de modificación**

La Dirección Ejecutiva podrá modificar los anexos 01 y 02 de la presente Directiva, debiendo informar de ello al Directorio de FONAFE.

### **Décima Primera.- Derogación**

Cualquier documento, lineamiento, política que no se encuentre en el Anexo N° 01 será derogado a la vigencia de la presente Directiva.

## **GLOSARIO**

Para efectos de la aplicación de la presente Directiva, debe entenderse por:

- 1. Activo fijo:** Considera la propiedad, planta y equipo de la empresa.
- 2. Cargo:** Denominación del puesto laboral dentro del Cuadro de Asignación de Personal.
- 3. Comité:** Conjunto de personas que interactúan de manera periódica persiguiendo un objetivo en común, basados en el conocimiento, la información y sinergias generadas con la finalidad de crear valor, difundir y replicar buenas prácticas de gestión y mejorar procesos.

4. **Comité de Ética:** Comité integrado por tres miembros designados por el Gerente General de la Empresa y ratificado por su Directorio.
5. **Comité de Gerentes:** Comité integrado por la plana gerencial de una Empresa, cuyas funciones son determinadas en concordancia con las disposiciones de la Directiva de Gestión, su propio reglamento y demás normas aplicables.
6. **Compra corporativa:** Procedimiento de selección único para la contratación de bienes y servicios en general en forma conjunta, para el aprovechamiento de los beneficios de la economía de escala, en las mejores y más ventajosas condiciones para el Estado.
7. **Corporación:** Corporación FONAFE. En este término se incluye a FONAFE y a las Empresas bajo su ámbito.
8. **Cuadro de Asignación de Personal (CAP):** Es un instrumento de gestión que contiene los cargos, número de puestos, elaborado en base a la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones, y a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la Empresa.
9. **Devengado:** Obligación de pago que se asume como consecuencia de un compromiso contraído. Comprende la liquidación, identificación del acreedor y la determinación del monto a través de un documento formal. Para efectos del registro presupuestal del devengado, se deberá verificar el ingreso real de los bienes, la efectiva prestación de los servicios o la ejecución de obra como acción previa a la conformidad correspondiente.
10. **Directorio:** Es el órgano colegiado a cargo de la dirección de la Empresa.
11. **Directorio de FONAFE:** Es el máximo órgano de FONAFE, conformado por ministros de Estado, de acuerdo a lo establecido en la Ley 27170 y su Reglamento y sus normas modificatorias.
12. **Documento:** Información creada, recibida y conservada como evidencia y como activo por una Empresa o individuo, en el desarrollo de sus actividades o en virtud de sus obligaciones legales.
13. **Empresa(s):** Empresas del Estado que se encuentran bajo el ámbito de FONAFE, incluyendo a aquellas cuyo capital pertenece, de manera directa o indirecta, íntegra o mayoritariamente al Estado, así como aquellas Empresas cuyos títulos representativos de capital social se encuentran bajo la administración de FONAFE con las excepciones previstas en la Ley N° 27170, así como aquellas con potestades públicas. En este término se incluye a FONAFE.
14. **Empresa bajo el ámbito de FONAFE:** En este término se excluye a FONAFE.

15. **Encargatura:** Acto a través del cual se delegan expresamente funciones inherentes a un cargo por un periodo específico.
16. **FONAFE:** Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
17. **Gasto Integrado de Personal (GIP):** Es un instrumento de Gestión que permite administrar los gastos de personal en aplicación de los principios de racionalidad, eficiencia y flexibilidad dentro del marco de austeridad de Estado. Está conformado por el conjunto de partidas y rubros presupuestales relacionados a los gastos del personal, ya sean estos productos de los servicios de personal prestados en forma directa o indirecta. No considera el rubro de participación de trabajadores por constituir una cuenta de resultados.
18. **Gestión de proyectos:** Enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin.
19. **Gestión documental:** Es la parte del MGD responsable del control eficiente y sistemático de la recepción, emisión, archivo y despacho de los documentos.
20. **Informe:** Documento donde se presentan datos, planes y/o información relevante sobre la gestión realizada por la Empresa en un periodo de tiempo determinado.
21. **Inversiones:** Comprende a los proyectos de inversión y a las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición y de rehabilitación, en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.
22. **MGD:** Modelo de Gestión Documental.
23. **Modificación presupuestaria:** Proceso en el cual se producen variaciones en los montos previstos en las partidas y rubros del presupuesto aprobado.
24. **Órgano equivalente:** Si se refiere al Directorio, entiéndase al Consejo Directivo del Seguro Social de Salud (ESSALUD) y al Director Ejecutivo de FONAFE, de ser el caso. Si se refiere al Gerente General, entiéndase al Director Ejecutivo de la empresa Servicios Industriales de la Marina (SIMA-PERÚ S.A.) y al de FONAFE, de ser el caso.
25. **Partida(s):** Descripción genérica de los ingresos o egresos, comprende: Ingresos operativos, egresos operativos, compra de bienes, gastos de personal, servicios prestados por terceros, tributos, gastos diversos de gestión, gastos financieros, participación de trabajadores, gastos de capital, ingresos de capital, transferencias, resultado económico, financiamiento neto, resultado de ejercicios anteriores, saldo final y gasto integrado de personal (GIP).

- 26. Percibido:** Obtención o captación efectiva de ingresos por la transacción de bienes y/o servicios u otros conceptos.
- 27. Plan Anual de Contrataciones Corporativas:** Documento de gestión aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE, que contiene la proyección y programación de las contrataciones corporativas a realizarse dentro de un ejercicio presupuestal, incluyendo la fecha tentativa de su realización y la empresa encargada de la realización del proceso corporativo.
- 28. Plan Funcional Corporativo:** Plan corporativo de acciones y actividades estratégicas multianuales, orientado a lograr las metas establecidas para cada objetivo estratégico del Plan Estratégico Corporativo.
- 29. Plan de Capacitación:** Instrumento de gestión destinado a la planificación y administración de las actividades orientadas a mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal.
- 30. Portafolio de proyectos:** Conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la gestión eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados.
- 31. Portafolio de empresas:** Es la agrupación de empresas por sector de su giro de negocio. FONAFE cuenta con seis (06) portafolios de empresas: Generadoras de energía eléctrica, distribuidoras de energía eléctrica, de servicios financieros, empresas de infraestructura no eléctrica, empresas del Sector Defensa y diversas.
- 32. Presupuesto de ingresos y egresos:** Instrumento de gestión que determina, orienta y asigna los recursos con la finalidad que la Empresa cumpla con los objetivos y metas trazadas en sus planes operativos en un ejercicio presupuestario, en el marco de sus planes estratégicos aprobados.
- 33. Proceso productivo:** Procesos vinculados directamente a las líneas de negocio enmarcadas en el objeto social de la Empresa.
- 34. Proyectos:** Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Si bien pueden existir elementos repetitivos dentro de un proyecto, esto no cambia el sentido de ser único.
- 35. Puesto laboral:** Unidad de trabajo específica e impersonal del CAP que comprende funciones y responsabilidades.

- 36. Recategorización:** Variación en el nivel o categoría ocupacional de un cargo, que involucra una modificación en las labores y/o responsabilidades asignadas al mismo.
- 37. Red de negocio:** Es una estructura colaborativa de trabajo que demanda un esfuerzo de colaboración para conseguir objetivos comunes y cumplir con los objetivos estratégicos corporativos, generar valor, optimizar procesos, replicar buenas prácticas, corporativizar los procesos y fortalecer la integración de la Corporación. Está conformada por representantes designados por la Empresa y Gerentes y Ejecutivos de FONAFE.
- 38. Reporte:** Documento donde se presentan avances de las acciones ejecutadas por las Empresas y/o información de interés para FONAFE, Directorio y/o Gerencia de las Empresas en un periodo de tiempo determinado.
- 39. Responsable de la gestión del Sistema de prevención y anticorrupción:** Persona designada por el Gerente General de la Empresa, o quien haga sus veces, como responsable de gestionar el Canal de Denuncias de la Empresa.
- 40. Resultado económico:** Superávit, déficit o equilibrio económico, determinado sobre la base del Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- 41. Resultado primario:** Superávit, déficit o equilibrio primario, determinado sobre la base del Flujo de Caja.
- 42. Rubro(s):** Descripción específica del tipo de ingreso o egreso, comprendiendo las no consideradas en el concepto de Partida.
- 43. Sistema de Información FONAFE:** Plataforma informática de FONAFE para el registro y reporte de información principalmente presupuestal y financiera así como los datos generales de la Empresa.
- 44. Stock mínimo:** De ser el caso, es aquella cantidad de materias primas o materiales que necesita la línea de producción o la línea de servicio para satisfacer su demanda, mientras espera la llegada de los productos.
- 45. Viáticos:** Comprende los gastos de alimentación, hospedaje, comunicaciones y la movilidad utilizada para el desplazamiento en el lugar donde se realiza la comisión de servicios. No se computará dentro del concepto de viáticos el monto utilizado para el traslado desde y hacia el aeropuerto, terrapuerto o similar.

## REFERENCIAS

- Contraloría General de la República (2014). Marco Conceptual de Control Interno, agosto 2014: [http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/web/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/ControlInterno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf).
- FONAFE (2016). Plan Estratégico de TI Corporativo 2016-2020 (PETIC) – Resolución de Dirección Ejecutiva N° 064-2016/DE-FONAFE.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2010). Decreto Supremo N° 176-2010-EF: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031, que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado. Agosto 2010.

**ANEXOS**  
**ANEXO 01**

**Relación de documentos de gestión corporativa vigentes**

Numeral Directa de Gestión	N°	Documento	Instrumento Aprobatorio
2.1.1 Buen Gobierno Corporativo - BGC	1	Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE
	2	Metodología para el Monitoreo de la Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo en las Empresas de la Corporación FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 002-2014/DE-FONAFE
2.1.2 Gestión de directores	3	Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE	Acuerdo de Directorio N° 004-2018/006-FONAFE
2.2.1 Sistema de Control Interno - SCI	4	Guía para la Evaluación del Sistema de Control Interno	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 123-2015/DE-FONAFE
	5	Manual de la Herramienta Automatizada	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 123-2015/DE-FONAFE
	6	Lineamiento Corporativo del Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Acuerdo de Directorio N° 015-2015/016-FONAFE
2.2.2 Gestión de riesgos	7	Guía para la Gestión de Riesgos	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 030-2018/DE-FONAFE
	8	Lineamiento de Gestión Integral de Riesgos para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 030-2018/DE-FONAFE
2.2.5 Cumplimiento normativo	9	Lineamientos para Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos	Acuerdo de Directorio N° 005-2016/011-FONAFE



Numeral Directa de Gestión	N°	Documento	Instrumento Aprobatorio
2.3.1 Gestión de la responsabilidad social	10	Lineamientos para el Programa Corporativo de Reciclado	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 013-2015/DE-FONAFE
	11	Lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 068-2015/DE-FONAFE
	12	Herramienta automatizada del Grado de Madurez de la Gestión de Responsabilidad Social	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 028-2018/DE-FONAFE
	13	Lineamientos de apoyo a la persona con discapacidad	Acuerdo de Directorio N° 004-2006/031-FONAFE
3.3 Sistema Integrado de Gestión	14	Manual para la documentación de procesos y procedimientos	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 029-2018/DE-FONAFE
3.5 Transparencia	15	Lineamientos de Transparencia en la gestión de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 023-2018/DE-FONAFE
3.6 Redes de negocio	16	Lineamiento Corporativo para el funcionamiento de las Empresas de Distribución Eléctrica	Acuerdo de Directorio N° 016-2015/016-FONAFE Resolución de Dirección Ejecutiva N° 058-2016/DE-FONAFE
3.7 Convenios de gestión empresarial	17	Lineamiento Corporativo para la elaboración y aprobación de los Convenios de Gestión	Acuerdo de Directorio N° 004-2018/003-FONAFE



Numeral Directa de Gestión	N°	Documento	Instrumento Aprobatorio
4.2 Política de accionistas minoritarios	18	Políticas en materia de accionistas minoritarios, dividendos, plan corporativo de auditoria y criterios mínimos que las empresas públicas deberán considerar e incorporar en las bases de sus procesos de selección de las Sociedades de Auditoría. (Solo se consideraría la Políticas en materia de accionistas minoritarios, dividendos)	Acuerdo de Directorio N° 006-2011/006-FONAFE
4.3 Títulos representativos del capital social	19	Lineamiento de emisión y control de acciones representativas del capital social emitidas a favor de FONAFE por las empresas bajo su ámbito	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 077-2013/DE-FONAFE
4.4 Política de Dividendos	20	Política de Dividendos	Acuerdo de Directorio N° 006-2011/006-FONAFE Resolución de Dirección Ejecutiva N° 019-2016/DE-FONAFE
5.1.1 Plan estratégico	21	Plan Estratégico Corporativo 2017- 2021	Acuerdo de Directorio N° 002-2016/011-FONAFE
	22	Lineamiento para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Instituciones de las empresas bajo el ámbito de FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 027-2018/DE-FONAFE



Numeral Directa de Gestión	N°	Documento	Instrumento Aprobatorio
5.2 Rendición de gestión	23	Lineamientos para la Transferencia de la Gestión aplicables a las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 026-2016/DE-FONAFE
6.2.1 Proceso Presupuestal	24	Anexos para la Programación, Formulación y Aprobación - Año 2018	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 055-2017/DE-FONAFE
7.1.1 Estados financieros	25	Formatos de Estados de Situación Financiera y los de Resultados Integrales para empresas financieras y no financieras	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 027-2013/DE-FONAFE
7.1.4 Designación de auditores externos	27	Lineamientos sobre Criterios Mínimos de Contratación de Sociedad de Auditoría y Plan Corporativo de Auditoría 2018	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 094-2017/DE-FONAFE
7.2.1 Planeamiento financiero	28	Lineamientos para el Estudio de Planeamiento Eléctrico de largo plazo y Planes de Inversión (distribución)	Acuerdo de Directorio N° 005-2017/002-FONAFE
	29	Lineamientos para la presentación y aprobación de la estructura y condiciones particulares de cada Fideicomiso (distribuidoras)	Acuerdo de Directorio N° 005-2017/002-FONAFE
	30	Lineamientos para la designación y contratación del fiduciario en el marco del Decreto Legislativo N° 1208 y su Reglamento (distribuidoras)	Acuerdo de Directorio N° 005-2017/002-FONAFE



Numeral Directa de Gestión	N°	Documento	Instrumento Aprobatorio
7.2.2 Gestión de pasivos financieros y de excedentes	31	Lineamiento de Gestión de Endeudamiento	Acuerdo de Directorio N° 005-2016/011-FONAFE
	32	Lineamientos de Gestión de Excedentes	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 029-2016/DE-FONAFE
	33	Lineamientos que regulan la gestión de los préstamos otorgados por FONAFE y por las empresas No Financieras bajo su ámbito	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 036-2016/DE-FONAFE
7.2.3 Política de Financiamiento	34	Disposiciones aplicables a FONAFE y a las empresas bajo su ámbito del sector no financiero a fin de evaluar los proyectos regulados por el Decreto Legislativo N° 1224 y/o Decreto Legislativo N° 674	Acuerdo de Directorio N° 001-2017/020-FONAFE
8.1.3 CAP	35	Lineamientos para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 017-2014/DE-FONAFE
8.2.3 Ética	36	Lineamiento de ética y conducta de las empresas del estado bajo el ámbito de FONAFE	Acuerdo de Directorio N° 005-2016/002-FONAFE
8.4.1 Proceso de selección de cargos con categoría gerencial	37	Lineamientos para la selección de gerentes y cargos equivalentes de las empresas bajo el ámbito de FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 015-2013/DE-FONAFE
8.6 Negociación colectiva	38	Lineamiento de Negociaciones Colectivas	Oficio circular SIED Nro. 047-2015/DE/FONAFE
9.1 Gestión corporativa de tecnología de información y comunicaciones	39	Lineamiento de uso compartido de software en las empresas bajo el ámbito de FONAFE	Acuerdo de Directorio N° 004-2007/010-FONAFE



Numeral Directa de Gestión	N°	Documento	Instrumento Aprobatorio
	40	Plan de la Gestión Corporativa de Tecnologías De Información y Comunicaciones para Las Empresas bajo el ámbito del FONAFE: Periodo 2013-2017	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 075-2013/DE-FONAFE
	41	ERP Modelo Estandarizado de Gestión Administrativa en la Empresas de Distribución Eléctrica bajo el ámbito de FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 013-2014/DE-FONAFE
	42	Lineamientos para el Uso de Firmas Digitales e Intercambio Electrónico de Documentos SIED, entre FONAFE y las empresas bajo su ámbito	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 027-2011/DE-FONAFE
9.5.1 Compras corporativas	43	Lineamientos para el Funcionamiento del Comité de Normalización de Bienes, Insumos y Servicios	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 067-2015/DE-FONAFE
	44	Lineamiento Corporativo para la Programación y Ejecución de las Compras Corporativas	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 009-2018/DE-FONAFE
9.8 Contratación de Seguros Personales y Patrimoniales	45	Lineamiento general para la designación de corredores de seguros en las Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Resolución de Dirección Ejecutiva N° 004-2018/DE-FONAFE
10.1 Gestión de controversias	46	Lineamientos para la Solución de Controversias Patrimoniales entre Empresas bajo el ámbito de FONAFE	Acuerdo de Directorio N° 002-2002/014-FONAFE

Nota: Al 26 de junio del 2018



**ANEXO 02**  
**Plazos para entrega de informes o reportes**

Sección	Descripción	Tipo	Nivel de Aprobación	Periodo de remisión	Plazo
2.1.1. Buen gobierno corporativo	Informe anual de Evaluación del proceso de implementación del Código de BGC	Informe	Directorio de la Empresa	Anual	A los doce (12) días posteriores al último día del mes de diciembre del año en curso
2.2.1. Sistema de control interno	Informe de evaluación semestral del SCI	Informe	Gerente General	Semestral	Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre
2.3.1 Gestión de Responsabilidad Social	Evaluación semestral del cumplimiento de los planes de RS	Reporte	Gerente General	Semestral	Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre
3.3. Sistema Integrado de Gestión	Plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión	Reporte	Gerente General	Anual	Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el cuarto trimestre
3.3. Sistema Integrado de Gestión	Evaluación semestral del Plan de trabajo anual del sistema integrado de gestión	Reporte	Gerente General	Semestral	Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre
5.1.1. Plan Estratégico	Informe de evaluación anual del cumplimiento del Plan Estratégico	Informe	Gerente General	Anual	Como parte del informe anual de gestión empresarial y evaluación presupuestal



Sección	Descripción	Tipo	Nivel de Aprobación	Periodo de remisión	Plazo
6.1. Plan Operativo	Evaluación del cumplimiento del Plan Operativo	Informe	Gerencia General	Trimestral Anual	Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal Como parte del informe anual de gestión empresarial y evaluación presupuestal
6.2.1. Proceso presupuestal e. Evaluación presupuestal	Evaluaciones presupuestales	Informe	Gerencia General	Mensual Trimestral Anual	Como parte del informe ejecutivo de gestión empresarial y evaluación presupuestal Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal Como parte del informe anual de gestión empresarial y evaluación presupuestal
7.1.1. Estados Financieros	Estados Financieros	Reporte	Gerencia General	Mensual	Como parte del informe ejecutivo de gestión empresarial y evaluación presupuestal
7.1.3. Remisión de la información auditada	Informes indicados en el Plan Corporativo de Auditoría del ejercicio	Informe	Gerencia General	Anual	A los veintiocho (28) días del mes de Febrero del año siguiente.
7.1.3. Remisión de la información auditada	Planes de acción de las Gerencias Generales para levantar las observaciones que los auditores externos formulen en las cartas de control interno	Reporte	Directorio de la Empresa	Anual	A los treinta (30) días de remitido los Informes indicados en el Plan Corporativo de Auditoría.



Sección	Descripción	Tipo	Nivel de Aprobación	Periodo de remisión	Plazo
7.1.4. Designación de auditores externos	Copia del cargo de la solicitud presentada a la Contraloría General de la República.	Reporte	-	-	A los cinco (05) días de presentada la solicitud a la Contraloría General de la República
7.1.5. Remisión de información emitida por el Órgano de Control Institucional (OCI)	Reporte de los informes que el OCI remita a la Contraloría General de la República, sobre el estado situacional de la implementación de recomendaciones derivadas de los informes de auditoría interna y externa	Reporte	Gerente General	Semestral	A los doce (12) días posteriores a la fecha de corte correspondiente.
8.2.4. Clima Organizacional	Resultados obtenidos de la encuesta de medición de clima organizacional	Reporte		Anual	Como parte de la evaluación anual del cumplimiento del Plan Estratégico
8.5.4. Capacitación	Nivel de cumplimiento del indicador "Plan Anual de Capacitación - PACA"	Reporte		Semestral	Como parte de la evaluación trimestral del Plan Operativo para el segundo y cuarto trimestre
9.1. Gestión de tecnología de información y comunicaciones	Informe de evaluación semestral del plan anual de gestión de TIC	Informe	Gerente General	Semestral	Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre
9.2 Modelo de gestión documental	Nivel de implementación, seguimiento y mejoras del MGD	Reporte	Gerencia General	Semestral	Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el segundo y cuarto trimestre



Directiva Corporativa: "Directiva Corporativa de Gestión Empresarial"

Código: O1.1.0.DC1

Sección	Descripción	Tipo	Nivel de Aprobación	Periodo de remisión	Plazo
9.2 Modelo de gestión documental	Nivel de cumplimiento de las normas dictadas por el Gobierno Central relacionadas a la gestión de archivo	Reporte	Gerencia General	Anual	Como parte del informe trimestral de gestión empresarial y evaluación presupuestal para el cuarto trimestre

Nota: Al 26 de junio del 2018