



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY

MINISTERIO DE HACIENDA

DECRETO N° 6381.

POR EL CUAL SE APRUEBA EL CÓDIGO ARANDÚ: COMPROMISOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL PARAGUAY.

HORACIO CARTES
2013-2018

HORACIO CARTES

Asunción, 23 de noviembre de 2018

VISTO: La presentación realizada por el Ministerio de Hacienda, en la cual se solicita la elaboración y desarrollo del Código Arandú: Compromisos y Buenas Prácticas en Materia de Gobierno Corporativo para las Empresas Públicas del Paraguay, presentado por la Dirección General de Empresas Públicas (DGEP), dependiente de la Subsecretaría de Estado de Economía, realizado en el marco de la implementación del Plan Estratégico del Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP) 2014-2018 (expediente M.H. N° 66.725/2016); y

CONSIDERANDO: Que la Constitución, en el Artículo 238, Numeral 1), dispone que son deberes y atribuciones de quien ejerce la Presidencia de la República: «Representar al Estado y dirigir la administración general del país».

Que el Código Arandú tiene por objetivo proporcionar las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo para otorgar un mayor empoderamiento al CNEP como Entidad de Propiedad, mejorar la gestión de las Empresas Públicas a través de las normas que rigen la actuación de los órganos de gobierno Propietario/Accionistas, el Directorio y la Alta Gerencia, y garantizar la confianza de los grupos de interés.

Que el Código Arandú fue elaborado bajo la coordinación de la Dirección General de Empresas Públicas (DGEP), con apoyo de la CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, e incluye como actores responsables de su implementación al Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP), la Dirección General de Empresas Públicas (DGEP) y las Empresas Públicas y Sociedades Anónimas con Participación Accionaria del Estado.

Que el referido Código se desarrolla como un referente para la consolidación del Modelo de Gobierno Corporativo del Sistema de Empresas Públicas del Paraguay, por cuyo motivo las prácticas que se presentan son de aplicación obligatoria y progresiva para el CNEP, la DGEP y para las Empresas Públicas y Sociedades Anónimas con Participación Accionaria del Estado que se encuentran bajo su ámbito de aplicación.

PODER EJECUTIVO
HORACIO CARTES
2013-2018

PODER EJECUTIVO
HORACIO CARTES
2013-2018

N°



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY
MINISTERIO DE HACIENDA
DECRETO N° 6381.-

POR EL CUAL SE APRUEBA EL CÓDIGO ARANDÚ: COMPROMISOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL PARAGUAY.

HORACIO CARTES
2013-2018

-2-

HORACIO CARTES
2013-2018

Que el Plan Estratégico del Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP) 2014-2018, en su Lineamiento Estratégico N° 8, establece la adopción de un modelo uniforme de principios del gobierno corporativo de las empresas públicas que minimice el riesgo de autarquía, propicie un ambiente de gobernabilidad y promueva la gestión eficaz y eficiente.

Que en ese sentido, la aprobación del Código Arandú: Compromisos y Buenas Prácticas en Materia de Gobierno Corporativo para las Empresas Públicas del Paraguay, bajo la coordinación de la Dirección General de Empresas Públicas (DGEP), contribuirá a mejorar la eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas de las Empresas Públicas y Sociedades Anónimas con Participación Accionaria del Estado y responder a las expectativas de sus grupos de interés.

Que la Abogacía del Tesoro del Ministerio de Hacienda se ha expedido en los términos del dictamen N° 1119, del 30 de septiembre de 2016.

POR TANTO, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales,

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY

DECRETO:

Art. 1°.- Apruébase el Código Arandú: Compromisos y Buenas Prácticas en Materia de Gobierno Corporativo para las Empresas Públicas del Paraguay, cuyo Anexo forma parte integrante de este Decreto.

Art. 2°.- Designase como coordinadora de la ejecución y seguimiento del Código aprobado en el Artículo 1° de este Decreto a la Dirección General de Empresas Públicas (DGEP) del Ministerio de Hacienda, institución que deberá arbitrar los medios necesarios para su efectiva implementación.

Art. 3°.- Dispónese que las prácticas que se presentan son de aplicación obligatoria y progresiva para los actores responsables señalados en este Decreto, a fin de lograr el éxito de la implementación del Código Arandú.

PODER EJECUTIVO
HORACIO CARTES
2013-2018

PODER EJECUTIVO
HORACIO CARTES
2013-2018



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY
MINISTERIO DE HACIENDA
DECRETO N° 6381-

POR EL CUAL SE APRUEBA EL CÓDIGO ARANDÚ: COMPROMISOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL PARAGUAY.

HORACIO CARTES
2013-2018

-3-

HORACIO CARTES
2013-2018

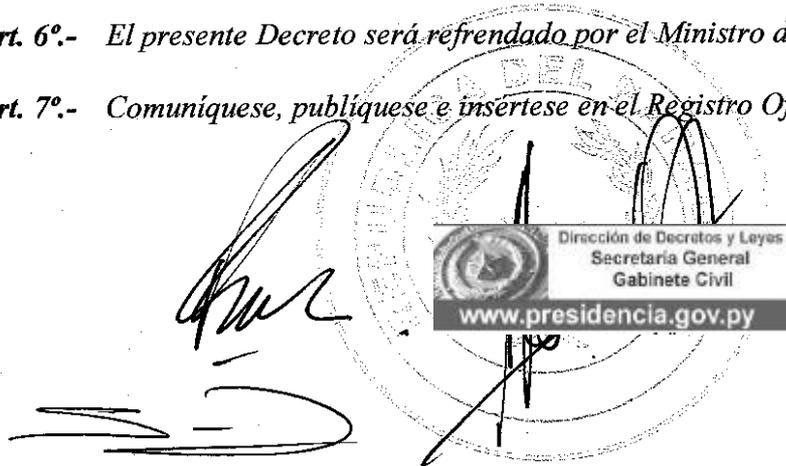
Art. 4°.- Autorízase al Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP) a aprobar por Resolución las modificaciones y actualizaciones del Código Arandú y de su cronograma de implementación, de considerarlo pertinentes.

Art. 5°.- Facúltase al Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP) a dictar actos de disposición y gestión y a establecer normas y procedimientos complementarios en el marco del presente Decreto.

Art. 6°.- El presente Decreto será refrendado por el Ministro de Hacienda.

Art. 7°.- Comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Oficial.

N°



PODER EJECUTIVO
HORACIO CARTES
2013-2018

PODER EJECUTIVO
HORACIO CARTES
2013-2018

PODER EJECUTIVO
HORACIO CARTES
2013-2018

ANEXO I
DECRETO N° 6381.-

CÓDIGO ARANDÚ

CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS – CNEP, 2016



CONSEJO NACIONAL DE
**EMPRESAS
PÚBLICAS**

TETÄ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL
Jajapo ñande raperá ko'ága guive
Construyendo el futuro hoy

CONTENIDO

SOBRE EL CÓDIGO ARANDÚ	4
CÓDIGO ARANDÚ: COMPROMISOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PARAGUAY	12
TÍTULO I. EJERCICIO DE LA PROPIEDAD Y COMPROMISOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL CNEP	12
Compromiso 1. Entidad de Propiedad	12
Compromiso 2. Ejercicio de los derechos de propiedad del Estado Paraguayo.....	13
TÍTULO II BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLES A LAS EPs	16
Capítulo 1. SOBRE LA RELACIÓN DE LAS EPS CON LA PROPIEDAD	16
Medida 1. Deberes de las EPs respecto del Estado Paraguayo, el CNEP y la DGEP.	16
Capítulo 2. SOBRE EL PROCESO DE DIRECCIÓN EN LAS EPs	18
Medida 2. Existencia y conformación de Directorios	18
Medida 3. Sobre el proceso de direccionamiento y supervisión en los Entes Autárquicos	18
Medida 4. Deberes y derechos de los Directores y miembros de los Consejos Asesores	19
Medida 5. Perfil e independencia de los Directores, miembros de los Consejos Asesores y Presidentes.	20
Medida 6. Funciones de los Directorios y Consejos Asesores	22
Medida 7. Roles en los Directorios y Consejos Asesores.	24
Medida 8. Comités del Directorio y del Consejo Asesor.	25
Medida 9. Funcionamiento y operatividad del Directorio y Consejo Asesor.	26



Medida 10. Retribución de Directorios y miembros de los Consejos Asesores.....	26
Medida 11. Gerentes Generales de las EPs	27
Capítulo 3. SOBRE EL AMBIENTE DE CONTROL DE LAS EPs	28
Medida 12. Control Interno y Gestión de Riesgos en las EPs	28
Medida 13. Auditoría Interna en las EPs	29
Medida 14. Código de Ética de las EPs	31
Capítulo 4. SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS EN LAS EPs.....	31
Medida 15. Definición y administración de conflictos de interés en las EPs	31
Capítulo 5. SOBRE LA TRANSPARENCIA Y REVELACIÓN DE INFORMACIÓN EN LAS EPs	33
Medida 16. Preparación y revelación de Informes	33
Medida 17. Esquema de reportes de las EPs al CNEP.....	33
Medida 18. Operaciones con partes vinculadas	34
Medida 19. Página web de las EPs	35
Capítulo 6. SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EPs.....	36
Medida 20. Revisión y formalización de prácticas de Gobierno Corporativo.....	36
ANEXO II	38
Bibliografía	38



SOBRE EL CÓDIGO ARANDÚ

El Gobierno Corporativo, entendido como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, enmarca la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre los Propietarios/Accionistas, el Directorio y Alta Gerencia, así como sus flujos de comunicación y reporte. El rol que ejerce cada una de estas instancias es determinante para los modelos de gobernabilidad de cualquier organización y su adecuado relacionamiento es fundamental para la sostenibilidad y el buen desempeño empresarial.

El Estado en su calidad de propietario de empresas públicas y su reto de hacer más efectiva su misión de crear valor ha requerido en el Mundo buenas prácticas de gobierno corporativo. Es por ello que instituciones como la OECD, a nivel global, y la CAF, a nivel latinoamericano, han recomendado lineamientos de buenas prácticas de gobierno corporativo para las Empresas de Capital Estatal.

El Estado Paraguayo ha realizado importantes reformas para fortalecer su rol como propietario de las empresas que integran el Sistema de Empresas Públicas de Paraguay, siendo el principal cambio, la creación del Consejo Nacional de Empresas Públicas (en adelante CNEP) para que ejerza un rol como entidad de propiedad, así como la constitución de su brazo técnico, la Dirección General de Empresas Públicas (en adelante DGEP).

En este contexto y con el propósito de mejorar la eficiencia de las Empresas Públicas de Paraguay (en adelante EPs) y responder a las expectativas de sus grupos de interés, el Ministerio de Hacienda de Paraguay ha decidido asumir el compromiso de implementar y armonizar buenas prácticas de Gobierno Corporativo que le permitan no solo fortalecer su rol desde la óptica de Estado-Propietario, sino además aclarar el relacionamiento, la dirección y el control de las empresas de las cuales es propietario o en las que participa como accionista mayoritario. Para ello y con el apoyo de CAF banco de desarrollo de América Latina desarrolló una iniciativa sobre fortalecimiento del Gobierno Corporativo en sus empresas públicas.



Para asegurar el cumplimiento de este compromiso, se desarrolla el presente Código, que tiene como objetivo proporcionar las mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo para otorgar un mayor empoderamiento al CNEP como Entidad de Propiedad, mejorar la gestión de las EPs a través de las normas que rigen la actuación de los órganos de gobierno: Propietario/Accionistas, el Directorio y la Alta Gerencia, y garantizar la confianza de los grupos de interés.

Este Código recibe el nombre "Arandú" que en guaraní significa "sabio e inteligente" y fue diseñado a partir de altos estándares internacionales de Gobierno Corporativo para empresas de propiedad estatal y de casos de éxito en Latinoamérica y el mundo.

El Código se desarrolla como un referente para la consolidación del Modelo de Gobierno Corporativo del Sistema de Empresas Públicas de Paraguay. Por tanto, las prácticas que aquí se presentan son de aplicación obligatoria y progresiva tanto para el CNEP, como para las EPs que se encuentran bajo su ámbito de aplicación.

El carácter progresivo del Código, garantizará su implementación gradual y efectiva, de tal forma que sea perdurable en el tiempo y coherente con las necesidades y la capacidad operacional del Estado y sus empresas. Este proceso se realizará en tres etapas, la primera se llevará a cabo durante 2016, la segunda en 2017 y la tercera en 2018.

Este Código estará sujeto a revisión periódica por parte del CNEP y será ampliamente divulgado a las EPs, a sus grupos de interés y al público en general.

PRINCIPIOS

El Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas del Paraguay, así como la actividad del Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP) se enmarca en los siguientes principios orientadores:

- **Eficiencia y competitividad:** El CNEP orientará la gestión de las EPs hacia la provisión de bienes y servicios de calidad a la población, la maximización de las utilidades, a optimizar el uso de los recursos, y operar en forma competitiva, sin ventajas derivadas de la actividad Estatal.



- **Transparencia:** el CNEP y las EPs deben hacer pública la información relevante de su gestión, teniendo en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes en la materia. Los directores, las autoridades superiores y las máximas autoridades de las EPs deben guiarse por normas que permitan y promuevan el conocimiento de los contenidos, fundamentos y procedimientos de las decisiones que se adoptan en el ejercicio de sus cargos. En aras de garantizar el principio de transparencia en la gestión, las EPs deberán someterse anualmente a auditorías externas.
- **Autonomía en la gestión de las EPs:** El CNEP en el ejercicio de sus funciones, respetará la autonomía administrativa y financiera de cada EP. Esta autonomía debe estar alineada con la consecución eficiente de los objetivos del Estado y se debe realizar en el marco de procesos de planeación, coordinación y armonización que se desprendan desde el CNEP.
- **Probidad administrativa y financiera:** el CNEP espera una conducta intachable, así como un desempeño ético, leal y honesto en sus cargos, y los de las EPs, con la preeminencia del interés general sobre el interés particular.
- **Racionalidad, proporcionalidad y finalidad:** Las cuales determinarán la suficiencia de mérito de los actos ejecutados, tanto por el CNEP como por las EPs.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Código Arandú aplica a todas las empresas que integran el Sistema de Empresas Públicas del Paraguay, es decir, "todo órgano público que organice elementos de la producción para la prestación de servicios o producción de bienes en vista de un fin público o de utilidad general, cuya creación haya sido establecida por Ley y cuya titularidad o



administración corresponda total o parcialmente al Estado, independientemente de su naturaleza jurídica¹.”

La estructura de propiedad de las EPs genera dos tipos de realidades de Gobierno Corporativo:

1. Aquellas empresas públicas constituidas como entes autárquicos, en las que el Estado posee el 100% de la propiedad.
2. Aquellas empresas públicas constituidas como sociedades anónimas (S.A.), donde el Estado participa como accionista mayoritario o de control.

De acuerdo con la definición anterior y sin perjuicio de las empresas que puedan crearse en el futuro, son EPs para efectos del presente Código, las siguientes:

ENTES AUTÁRQUICOS	SOCIEDADES ANÓNIMAS CON PARTICIPACIÓN ACCIONARIA MAYORITARIA DEL ESTADO
1. Administración Nacional de Electricidad (ANDE).	1. Compañía Paraguaya de Comunicaciones S.A. (COPACO S.A.)
2. Industria Nacional del Cemento (INC)	2. Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A. (ESSAP S.A.)
3. Petróleos Paraguayos (PETROPAR)	3. Cañas Paraguayas S.A. (CAPASA)
4. Administración Nacional de Navegación y Puertos (ANNP)	4. Ferrocarriles del Paraguay S.A. (FEPASA)
5. Dirección Nacional de Aeronáutica Civil (DINAC)	

ALCANCE

¹República del Paraguay. Congreso de la Nación Paraguaya. Ley N° 5058. (2013). Gaceta N° 180, Septiembre 23, 2013.



El Código está conformado por dos (2) Títulos y seis (6) Capítulos de Gobierno Corporativo que agrupan veinte (20) medidas en esta materia. Cada una de las medidas se descompone en prácticas específicas. Es así como, el Código desarrolla hasta cuarenta (40) prácticas de Gobierno Corporativo.

Las áreas en las que se divide el Código Arandú son las siguientes:

Título I. Ejercicio de la propiedad y compromisos de gobierno corporativo del CNEP.

Título II. Prácticas de gobierno corporativo aplicables a las EPs:

1. Relación de las EPs con la propiedad
2. Direccionamiento de las EPs.
3. Arquitectura de control.
4. Administración de conflictos de interés.
5. Transparencia y revelación de información.

DEFINICIONES

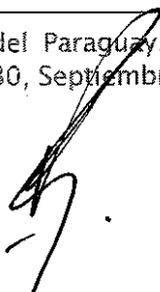
- **Alta Gerencia:** Personas del más alto nivel jerárquico en el área administrativa de la EP, conformada por el Gerente General, Gerentes/Directores, Secretario General/Jurídico y Jefe de la Oficina de Control Interno (Auditor Interno). Son responsables del Giro Ordinario del negocio de la EP y encargados de idear, ejecutar y controlar los objetivos y estrategias de la misma.
- **Autonomía administrativa y financiera:** Se refiere a la capacidad que tiene cada EP para gestionarse por sí misma y desarrollar todas las actividades necesarias para el cumplimiento de su objeto social, con el propósito de alcanzar mayor agilidad y tecnificación en el servicio que presta. Esta autonomía no es absoluta y se circunscribe al marco legal, regulatorio y de dirección que aplica a cada empresa o entidad.
- **Directorio:** Es el órgano colegiado encargado por los accionistas o propietarios para dirigir y controlar la empresa, en función de los



intereses de los accionistas o propietarios y en congruencia con los intereses de los grupos de interés, para asegurar el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad de la empresa. Esta definición es aplicable únicamente a las EPs que cuenten con dicho órgano dentro de su estructura organizacional.

- **Consejo Asesor:** es el órgano encargado por el CNEP para apoyar y asesorar al Presidente en la definición de los lineamientos generales y toma de decisiones de mayor trascendencia sobre la gestión y desarrollo de la EP. Esta definición es aplicable únicamente a las EPs que se encuentran constituidas como entidades autárquicas.
- **Empresas Públicas (EPs):** "Toda entidad que organice elementos de la producción para la prestación de servicios o producción de bienes en vista de un fin público o de utilidad general, cuya creación haya sido establecida por Ley y cuya titularidad o administración corresponda total o parcialmente al Estado, independientemente de su naturaleza jurídica."²
- **Entidad de Propiedad Pública (EPP):** hace referencia al Estado cuando actúa como propietario de una empresa o entidad. Esta relación implica el ejercicio adecuado de sus derechos de propiedad, así como de labores de monitoreo del desempeño con criterios objetivos, responsabilidad a la hora de ejercer la injerencia política en la gestión y respeto por la dinámica e independencia empresarial. En este caso corresponde al CNEP en su condición de EPP de nueve (9) empresas públicas de Paraguay y demás EPs que se creen.
- **Giro Ordinario:** Proceso de toma de decisiones y ejecución de operaciones necesarias para materializar la estrategia de la EP y alcanzar sus objetivos empresariales. La responsabilidad del Giro Ordinario de los negocios recae sobre el equipo de Alta Gerencia liderado por el Gerente General de la EP.

²República del Paraguay. Congreso de la Nación Paraguaya. Ley N° 5058. (2013). Gaceta N° 180, Septiembre 23, 2013.



- **Gobierno Corporativo:** “El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su directorio, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”³.
- **Grupos de Interés:** Todas aquellas personas físicas o jurídicas que por su vinculación con las EPs tienen un interés en las mismas. Se puede considerar como grupos de interés a la comunidad en general, accionistas o propietario, empleados, clientes, usuarios, proveedores, autoridades económicas y tributarias, supervisores oficiales, entre otros.
- **Informe de Gobierno Corporativo:** es una herramienta de comunicación con los grupos de interés del CNEP, la DGEP y las EPs que tiene como principal objetivo ofrecer información completa, oportuna y de calidad sobre la estructura y la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo.
- **Instituto de Auditores Internos (IIA):** El Instituto de Auditores Internos (IIA) por sus siglas en inglés (The Institute of Internal Auditors), es una asociación profesional global para los Auditores Internos, conocida mundialmente por promover la profesión de los auditores internos, partiendo de la formación y actualización continua para el desarrollo profesional de cada uno de sus miembros.
- **Parte vinculada:** una parte se considera como vinculada con la EP si directa o indirectamente tiene la posibilidad de ejercer un control o una influencia significativa en la toma de decisiones de la empresa. Las empresas públicas que hacen parte del Sistema de Empresas Públicas de Paraguay y el personal clave de dirección de

³Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, 2004.



la EP o del Estado Paraguayo o accionistas, son algunos ejemplos de partes vinculadas.

- **Plan estratégico del CNEP y las EPs:** Documento orientador que tiene como objetivo principal crear las condiciones para garantizar la gestión eficiente y transparente de las empresas públicas, mediante la definición de lineamientos de política pública que permitan modernizar el sistema de empresas públicas.
- **Política de Dividendos:** Plan de actuación que deciden los órganos de una empresa con el propósito de distribuir sus beneficios entre los accionistas o propietarios.
- **Política de Propiedad:** hace referencia al documento a través del cual se enmarca la relación del Estado como propietario y sus empresas. En la Política se definen los objetivos generales de la propiedad estatal, el papel del Estado en el gobierno corporativo de las empresas públicas y la forma en la que llevará a cabo dicha política.
- **Transacción entre partes vinculadas:** operaciones, convenios o contratos celebrados con cualquier entre partes vinculadas para la adquisición o venta de bienes y servicios.
- **Transacciones entre partes vinculadas ordinarias:** aquellas transacciones que corresponden al giro ordinario de los negocios y del desarrollo del objeto social y del negocio principal de la empresa.
- **Transacciones entre partes vinculadas extraordinarias:** aquellas transacciones ajenas al giro ordinario de los negocios de la empresa, y realizadas para atender necesidades específicas.



- **Transacciones entre partes vinculadas materiales:** aquellas transacciones cuya cuantía exceda determinado monto establecido por la empresa. Dicho monto se conoce como criterio de materialidad. En consecuencia, las transacciones no materiales, corresponde a las operaciones cuya cuantía no exceda el criterio de materialidad.

CÓDIGO ARANDÚ: COMPROMISOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE PARAGUAY

TÍTULO I. EJERCICIO DE LA PROPIEDAD Y COMPROMISOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL CNEP

Compromiso 1. Entidad de Propiedad

El CNEP, con el apoyo técnico de la DGEP, es la instancia designada por el Estado Paraguayo para la definición e implementación de los lineamientos de Gobierno Corporativo en el Sistema de Empresas Públicas; y, por tanto, es el órgano responsable de ejercer los derechos de propiedad del Estado respecto de sus EPs.

El ejercicio de los derechos de propiedad desde el CNEP hacia las EPs, se canalizará a través de las Asambleas Generales de Accionistas o Consejos Asesores, y en algunos casos, **directamente a través de los Directorios u órganos equivalentes**, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable a cada EP y a los derechos que los estatutos sociales o documentos de constitución de cada EP le otorgue como propietario.

El CNEP y la DGEP ejercerán sus roles de forma coordinada con las demás dependencias del Ministerio de Hacienda, la Auditoría General del Poder Ejecutivo, la Procuraduría General de la República y la Contraloría General de la República, para aquellos asuntos relacionados con la planeación estratégica, gestión de recursos,



control y seguimiento de las EPs, conforme a la ley y marco regulatorio que les aplique.

El CNEP a través de la DGEP, será responsable ante el Poder Ejecutivo, la sociedad y demás grupos de interés, de facilitar información consolidada de la gestión de las EPs y el cumplimiento de prácticas de Gobierno Corporativo.

Compromiso 2. Ejercicio de los derechos de propiedad del Estado Paraguayo

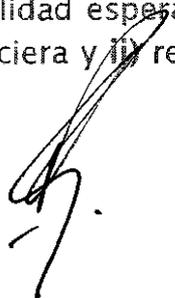
El Estado Paraguayo, conforme las disposiciones legales vigentes, ejercerá sus derechos de propiedad en las EPs a través del CNEP, para ello, y en el marco del fortalecimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo conforme a estándares internacionales, se compromete a:

Respetar la autonomía administrativa y financiera de las EPs. El CNEP respetará y velará porque se respete la autonomía administrativa y financiera de cada EP, evitando la interferencia en las actividades operativas y de la gestión ordinaria de cada una de estas; sin perjuicio de las directrices derivadas del ejercicio de direccionamiento estratégico y control que le corresponden como Entidad de Propiedad.

Para este propósito, otorgará a los Directorios de las EPs, la autoridad y potestades necesarias para que cumplan eficazmente con su rol y asuman la responsabilidad por los resultados obtenidos en la gestión de las empresas.

Asimismo, el CNEP respetará el objeto y estructura jurídica de cada EP y se abstendrá de delegar funciones u operaciones que no correspondan a su objeto social.

Establecer con claridad y dar estabilidad a los indicadores de rentabilidad social o económica de sus EPs. El CNEP establecerá los criterios para la categorización de las EPs, de acuerdo al tipo de rentabilidad esperada de cada una de ellas: i) rentabilidad económica y financiera y ii) rentabilidad social o de ejecución de política pública.



Esto con el propósito de definir objetivos de gestión y desempeño de cada EP a partir de las prioridades del Estado Paraguayo, los Planes Estratégicos del CNEP y de las respectivas EPs y demás instrumentos de planeación estratégica que les aplique.

El CNEP, a través de la DGEP, establecerá los indicadores y sus valores mínimos de cumplimiento para hacer seguimiento al desempeño de las EPs, respecto del tipo de rentabilidad esperada.

Elegir y remover a los miembros de los Directorios y Consejos Asesores de las EPs. El CNEP será la entidad responsable de canalizar y proponer directamente al Poder Ejecutivo, para su nombramiento, la lista de candidatos para la conformación de los Directorios y Consejos Asesores.

En el cumplimiento de este derecho; el CNEP deberá considerar solo profesionales idóneos y que cumplan los perfiles definidos en la práctica 5.1 del presente Código, y aquellos requeridos por la EPs para la conformación de sus órganos de administración.

El CNEP, de igual forma, deberá nominar miembros externos independientes en los Directorios y Consejos Asesores de las EPs, de acuerdo con los criterios de independencia y el porcentaje de miembros independientes establecidos en las prácticas 2.2, 3.2 y 5.2 del presente Código.

Propender por la renovación escalonada de miembros de los Directorios y Consejos Asesores de las EPs. El CNEP propenderá porque en los Directorios y Consejos Asesores de las EPs se preserve, en cada proceso de elección, al menos una tercera parte de los Directores y Asesores, cuya gestión haya sido calificada por el CNEP como responsable, efectiva y de alto valor agregado para la EP, de acuerdo con los mecanismos de evaluación definidos.

Supervisar las prácticas de Gobierno Corporativo de las EPs. El CNEP con el apoyo de la DGEP, deberá promover, comunicar e implantar en las EPs, esquemas adecuados de Gobierno Corporativo,



en el marco de buenas prácticas internacionales, que se deberán actualizar cada cinco (5) años como máximo.

Además, establecerá los mecanismos para verificar el cumplimiento de las medidas y prácticas desarrolladas en el presente Código y en el marco normativo aplicable a cada EP en términos de gobierno corporativo.

Sobre la Auditoría Externa. El CNEP definirá e implantará reglas para la designación y contratación de la firma de Auditoría Externa para las EPs, para lo cual se tendrá en cuenta como mínimo los siguientes criterios:

a) Reglas de selección

- Tener un mínimo de 10 años de experiencia verificable en la actividad de Auditoría Externa.
- Tener reconocimiento en el mercado por su independencia, objetividad y calidad en sus procesos.

b) Inhabilidades

- No haber sido objeto de inhabilitación, suspensión o cualquier otro tipo de sanción por autoridad administrativa o judicial.
- No estar incurso en las inhabilidades establecidas en el marco legal de Paraguay.
- Firmas cuyos ingresos por trabajos de Auditorías Externas en EPs representen más del treinta por ciento (30%) de sus ingresos brutos totales durante el año anterior.

c) Contratación

- El periodo de contratación no podrá exceder dos (2) ejercicios fiscales. La firma auditora externa podrá ser removida en cualquier momento por la Asamblea General de Accionistas, para las empresas constituidas como S.A. o por el CNEP para el caso de los entes autárquicos.
- La misma firma auditora externa podrá ser elegida por un máximo de (dos) 2 periodos adicionales consecutivos.



- La reelección de la firma auditora externa estará sujeta a la evaluación anual del desempeño e independencia profesional realizada por el Comité de Auditoría y Finanzas de la EP.
- La firma auditora externa que haya sido elegida para (tres) 3 periodos consecutivos, solo podrá ser contratada nuevamente transcurridos (dos) 2 años desde el último periodo.
- La firma auditora externa no prestará servicios adicionales en la misma EP, en el CNEP o en las demás EPs durante el periodo de vigencia del contrato.

En caso que se admita la contratación de otros servicios diferentes a la auditoría de estados contables con la firma auditora o con alguno de sus vinculados, los Directorios de las EPs informarán al CNEP o a la Asamblea General de Accionistas para las empresas constituidas como S.A., y los Consejos Asesores, para el caso de los entes autárquicos, sobre los servicios que excepcionalmente presten a la EP, así como el monto de facturación por estos servicios.

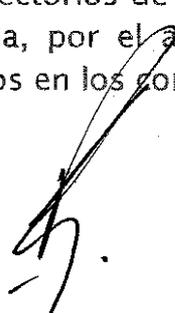
TÍTULO II BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO APLICABLES A LAS EPS

Capítulo 1. SOBRE LA RELACIÓN DE LAS EPS CON LA PROPIEDAD

Medida 1. Deberes de las EPs respecto del Estado Paraguayo, el CNEP y la DGEF.

1.1 Cumplir con el direccionamiento y mandato ejercido desde el CNEP. Las EPs estarán obligadas a cumplir con su objeto y respetar el direccionamiento, la coordinación y el control ejercido desde el CNEP como Entidad de Propiedad. Esto con el fin de cumplir de forma eficiente con los fines del Estado Paraguayo y lograr que sus actuaciones se ajusten a las políticas y planes estratégicos, así como a los objetivos misionales establecidos en sus respectivos instrumentos de constitución y gobierno.

Los Directorios de las EPs serán responsables en conjunto con la Alta Gerencia, por el adecuado cumplimiento de las metas y resultados pactados en los contratos de gestión.



1.2 Entregar y reportar información al CNEP y a la DGEP. Las EPs deberán proporcionar toda la información que el CNEP les requiera directamente o por medio de la DGEP, de forma suficiente, fidedigna y oportuna, conforme las disposiciones contenidas en los Estatutos Sociales, Cartas Orgánicas o instrumentos que correspondan. En todos los casos, el CNEP directamente o a través de la DGEP, deberá estar informado sobre cuestiones que impliquen: i) Cambios en los Estatutos Sociales o en cualquier documento rector de la empresa; ii) Proyectos de inversión cuyo monto exceda el valor del EBIDTDA de la empresa en un 5%; iii) La autorización de emisión de nuevas cuotas, partes o acciones; y iv) Las transacciones de carácter extraordinario como la transmisión de la totalidad o de una parte sustancial de los activos, transformación, fusión, división, disolución o liquidación de la EP. Esto sin perjuicio que el CNEP o la DGEP requieran otra información.

1.3 Actuar de forma transparente, imparcial y rigurosa en todos sus procesos contractuales. Las EPs deberán definir y aplicar procesos contractuales rigurosos frente a terceros, que se enmarquen en los principios que rigen la contratación pública en el Estado Paraguayo, dados por la Ley N° 2051 de 2003 y reglamentaciones pertinentes: economía y eficiencia, igualdad y libre competencia, transparencia y publicidad, simplificación y modernización administrativa; y desconcentración de funciones.

En el marco de sus responsabilidades fiduciarias, los Directorios de las EPs deberán tener conocimiento respecto de los principales compromisos que se asumen en materia de contratación, así como de los procesos contractuales que se adelanten en la empresa y cuya proporción sea significativa. Los miembros de los Directorios responderán legalmente por estas operaciones.



Capítulo 2. SOBRE EL PROCESO DE DIRECCIÓN EN LAS EPS

Medida 2. Existencia y conformación de Directorios

2.1 Constitución de Directorios. Las EPs constituidas como S.A. contarán con un Directorio, como órgano colegiado de dirección cuya función principal sea la planificación estratégica, la supervisión de la Alta Gerencia, el gobierno y el control de la empresa.

2.2 Conformación de Directorios. Los Directorios de las EPs constituidas como S.A. estarán conformados por entre tres (3) y siete (7) miembros, designados por el Poder Ejecutivo a través de la Asamblea General de Accionistas y conforme a los Estatutos Sociales de cada EP.

Al menos una tercera parte de los miembros de cada Directorios deberán tener la calidad de externos independientes, de acuerdo con los criterios de independencia establecidos en la práctica 5.2 del presente Código.

Los Gerentes Generales deberán asistir a las reuniones del Directorio, a pedido de este, con derecho a voz y sin voto.

Medida 3. Sobre el proceso de direccionamiento y supervisión en los Entes Autárquicos

Por disposición legal (Ley N° 2199/03), las EPs constituidas como entes autárquicos no están facultadas para constituir Directorios como órganos de dirección. No obstante, el CNEP en el ejercicio de sus funciones como Entidad de Propiedad del Estado Paraguayo y en aras de garantizar un adecuado modelo de gobernabilidad en todas sus empresas, ha considerado la necesidad de constituir órganos colegiados denominados "Consejos Asesores" para que contribuyan con los roles de dirección y supervisión de las empresas.

A continuación se reglamentan algunas de las prácticas que en materia de gobierno corporativo aplican a los Consejos Asesores:



3.1 Constitución de Consejos Asesores. Las EPs constituidas como entes autárquicos contarán con Consejos Asesores que tendrán como funciones generales las de asistir y apoyar a la Presidencia Ejecutiva en la definición y planificación estratégica de la EP; supervisar la labor que desempeñen los miembros de la Alta Gerencia y contribuir a la construcción y consolidación de procesos de gobierno y control efectivos.

3.2 Conformación de los Consejos Asesores. Los Consejos Asesores estarán conformados por entre tres (3) y cinco (5) miembros, designados por el Poder Ejecutivo a través del CNEP.

Al menos una tercera parte de los miembros de los Consejos Asesores deberán tener la calidad de externos independientes.

Los Gerentes Generales de las EPs en las cuales se hayan constituido Consejos Asesores, deberán asistir a las reuniones del Directorio, a pedido de este, con derecho a voz y sin voto.

Nota aclaratoria: Las disposiciones contenidas en el presente Código que estén relacionadas o hagan alusión a los "Directorios", solo aplicará para las EPs constituidas como sociedades anónimas y para aquellos entes autárquicos que cuenten con este órgano. Las disposiciones respecto de los "Consejos Asesores" aplicarán solo para los entes autárquicos, mientras que por disposición legal no puedan constituir Directorios.

Medida 4. Deberes y derechos de los Directores y miembros de los Consejos Asesores

4.1 Deberes de los Directores y miembros de los Consejos Asesores. Los miembros de los Directorios y Consejos Asesores de las EPs, en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, deberán dar cumplimiento a los siguientes deberes:

a) **Deber de diligencia:** actuar con la debida diligencia de un buen hombre de negocios, como mínimo, a través del cumplimiento de los deberes definidos por la Ley, los Estatutos Sociales o actos de constitución de la empresa y demás normatividad interna aplicable.



- b) **Deber de lealtad:** obrar de buena fe en la toma de decisiones y en sus relaciones con la EP, actuando siempre en función de los intereses de ésta, independientemente del propietario o accionista que lo nombró y/o del cargo que ostente.
- c) **Deber de confidencialidad:** guardar la debida reserva respecto de la información a la que tenga acceso en ejercicio de su cargo, relacionada con las actividades y negocios de la EP, información de carácter social, entre otros aspectos.

4.2 Derechos de los Directores y miembros de los Consejos Asesores. Los Directorios y Consejos Asesores de las EPs tendrán los siguientes derechos para el ejercicio de su rol:

- a) **Derecho colegiado de información:** contar con información útil y suficiente para las reuniones y con carácter general para el ejercicio de sus funciones, siempre que sea solicitada por el conjunto del Directorio o Consejo Asesor.
- b) **Asesoría externa:** solicitar la contratación de asesoría para el apoyo al Directorio y Consejos Asesores en el estudio de temas específicos.

Medida 5. Perfil e independencia de los Directores, miembros de los Consejos Asesores y Presidentes.

5.1 Perfil de los miembros de los Directorios, Consejos Asesores y Presidentes. Los miembros de los Directorios, Consejos Asesores y Presidentes de las EPs deberán cumplir con al menos, los siguientes requisitos:

- a) Título profesional otorgado por una universidad reconocida por Ley, en las áreas de: administración, ingeniería, economía, finanzas o jurídica; o de un título de nivel equivalente en dichas áreas otorgado por una universidad extranjera debidamente legalizado en el Paraguay.
- b) Experiencia profesional acreditada de mínimo cinco (5) años, continuos o no, como director, gerente, administrador o ejecutivo



principal en entes públicos o privados, o en cargos de primer o segundo nivel jerárquico en empresas de servicios públicos.

- c) Reconocida reputación, prestigio profesional y buen nombre.
- d) No estar incurso en situaciones de conflicto de interés, e inhabilidades o incompatibilidades.
- e) No pertenecer a un número alto de Directorios: No pertenecer a más de tres (3) Directorios de otras EPs u otras organizaciones empresariales en Paraguay, cuando se tenga una vinculación laboral vigente de tiempo completo, y a no más de cinco (5) Directorios cuando no se tenga dicha vinculación.

Cada una de las EPs deberá complementar el perfil mínimo requerido para los miembros de su Directorio, Consejo Asesor y Presidente, el cual deberá ser aprobado previamente por el CNEP y estar alineada con el sector, las características y las necesidades de profesionalización del órgano respectivo.

5.2 Criterios de independencia para Directores, miembros de los Consejos Asesores y Presidentes. Para que un miembro del Directorio, Consejo Asesor o Presidente tenga la calidad de externo independiente, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) No tener vínculos laborales ni comerciales con la EP, con las demás EPs que integran el Sistema de Empresas Públicas del Paraguay, con la DGEP, ni con el CNEP.
- b) No tener ningún vínculo laboral ni comercial con los otros accionistas de la EPs constituidas como S.A.
- c) No recibir de la EP, de las demás EPs que integran el Sistema de Empresas Públicas del Paraguay, o del CNEP una remuneración diferente a la percibida en su calidad de miembro del Directorio, Consejo Asesor o Presidente.

El CNEP, a través de la DGEP, deberá verificar que los miembros externos independientes de los Directorios, Consejos Asesores y Presidentes de las EPs cumplan con los requisitos definidos.



Medida 6. Funciones de los Directorios y Consejos Asesores

6.1 Funciones de los Directorios. Corresponde a los Directorios de las EPs, además de las funciones asignadas en la Ley y las que se adopten en los Estatutos Sociales o actos de constitución, las siguientes:

- a) Participar en la construcción del direccionamiento estratégico de la EP y aprobar su Plan Estratégico para periodos de gestión no menor de 5 años.
- b) Nombrar y remover al Gerente General de la EP; así como definir la estructura y planta de personal de la EP y aprobar sus funciones básicas.
- c) Supervisar, verificar y asistir a la Alta Gerencia de la EP en su desarrollo y fortalecimiento; así como evaluar anualmente su gestión, con base en la metodología y alcance definido por el propio Directorio.
- d) Aprobar, en coordinación con el CNEP y el Ministerio de Hacienda, la escala de remuneración de la planta de personal de la EP, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y la política que en este sentido dicte el Gobierno Nacional.
- e) Aprobar el proyecto de presupuesto anual de la respectiva EP conforme lo establecido en el Plan Estratégico de la EP y hacerle seguimiento, monitoreo y control a los informes financieros y de gestión.
- f) Asegurar y velar por el establecimiento de procedimientos y sistemas de control en la EP e identificar y monitorear los riesgos y hacer seguimiento a la gestión de riesgos de la EP.
- g) Asegurar la integridad de los sistemas de información financiera y no financiera y el cumplimiento ético, de gobierno corporativo, legal y regulatorio de la EP.
- h) Organizar y realizar el proceso de evaluación anual del Directorio.
- i) Administrar los eventuales conflictos de interés a nivel de los Directores y la Alta Gerencia de la EP.
- j) Aprobar las políticas, modelos, informes y reglamentos internos de la EP y sus reformas de conformidad con lo dispuesto en los actos de constitución de la EP.



- k) Autorizar a la Alta Gerencia de la EP para realizar la gestión de cualquier tipo de empréstito, crédito, endeudamiento o constitución de garantías siempre que estos tengan correspondencia con el objeto de la EP y sus planes estratégicos, previa autorización del CNEP, y de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

6.2 Funciones de los Consejos Asesores. Corresponde a los Consejos Asesores de las EPs, apoyar y asesorar al Presidente en el ejercicio de las funciones asignadas en los respectivos actos de constitución, y de manera complementaria, las siguientes:

- a) La construcción del direccionamiento estratégico de la EP.
 - b) La definición de la estructura organizacional, la plata de personal de la EP y sus funciones básicas.
 - c) La aprobación del proyecto de presupuesto anual de la respectiva EP conforme lo establecido en el Plan Estratégico de la EP, hacerle seguimiento, monitoreo y control a los informes financieros y de gestión.
 - d) El establecimiento de procedimientos y sistemas de control en la EP e identificar y monitorear los riesgos y hacer seguimiento a la gestión de riesgos de la EP.
 - e) La integridad de los sistemas de información financiera y no financiera y el cumplimiento ético, de gobierno corporativo, legal y regulatorio de la EP.
 - f) Organizar y realizar el proceso de evaluación anual del Consejo Asesor.
 - g) La administración de los eventuales conflictos de interés a nivel de la Alta Gerencia de la EP.
 - h) Autorizar a la Alta Gerencia de la EP para realizar la gestión de cualquier tipo de empréstito, crédito, endeudamiento o constitución de garantías siempre que estos tengan correspondencia con el objeto de la EP y sus planes estratégicos, previa autorización del CNEP, y de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
 - i) La aprobación las políticas, modelos, informes y reglamentos internos de la EP y sus reformas de conformidad con lo dispuesto en los actos de constitución de la EP.
- 

Además, los Consejos Asesores de las EPs deberán administrar los eventuales conflictos de interés que surjan en el seno del Consejo Asesor.

Medida 7. Roles en los Directorios y Consejos Asesores.

7.1 Presidente del Directorio y Consejo Asesor. Las Directorios y Consejos Asesores contarán con un Presidente del órgano.

Para las EPs constituidas como S.A., el Presidente encabezará el Directorio, y su nombramiento y remoción serán efectuados conforme con lo estipulado en la práctica 2.2 del presente Código.

Para las EPs constituidas como entes autárquicos, el Presidente del Consejo Asesor será nombrado por el Poder Ejecutivo.

El Presidente del Directorio y Consejo Asesor, deberá cumplir las siguientes funciones:

- a) Coordinar y planificar el funcionamiento del Directorio o Consejo Asesor en conjunto con su Secretario de la EP, a través del establecimiento de la agenda anual de trabajo del órgano y de la moderación de las reuniones.
- b) Velar por la ejecución de los acuerdos que se generen en el marco de las reuniones del Directorio o Consejo Asesor y realizar el seguimiento de sus encargos y decisiones.
- c) Fomentar y monitorear la participación activa de los demás miembros del Directorioo Consejo Asesor.
- d) Liderar el proceso de evaluación anual del Directorio, Consejo Asesor y los comités, excepto su propia evaluación.

Además, los Presidentes de los Directorios de las EPs constituidas como S.A. deberán velar porque el Directorio fije e implemente de forma efectiva la dirección estratégica de la sociedad.

7.2 Secretario del Directorio y Consejo Asesor. Los Directorios y Consejos Asesores de las EPs tendrán un Secretario, ejercido por el Secretario General o Responsable Jurídico de la respectiva EP, que



deberá cumplir las siguientes funciones respecto del Directorio o Consejo Asesor:

- a) Realizar la convocatoria a las reuniones, de acuerdo con el plan anual de trabajo del Directorio o Consejo Asesor.
- b) Realizar la entrega en tiempo y forma de la información a los miembros del Directorio o Consejo Asesor.
- c) Conservar la documentación social y reflejar debidamente en las actas el desarrollo de las reuniones, así como dar fe de los acuerdos que se produzcan en el marco de las reuniones del Directorio o Consejo Asesor y de los demás órganos sociales.
- d) Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio o Consejo Asesor.
- e) Garantizar el cumplimiento de los procedimientos y las reglas de operación del Directorio o Consejo Asesor.

Medida 8. Comités del Directorio y del Consejo Asesor.

8.1 Constitución y funciones generales de los Comités. Los Directorios y Consejos Asesores de las EPs podrán crear en su seno comités especializados, cuya función principal sea el análisis en mayor detalle de los asuntos encomendados, así como presentar recomendaciones al Directorio y Consejo Asesor; y contribuir de manera efectiva a su proceso de toma de decisiones. Los comités podrán ser de carácter permanente o temporal.

8.2 Constitución de Comité de Auditoría y Finanzas. Los Directorios y Consejos Asesores de las EPs deberán contar con un Comité de Auditoría y Finanzas de carácter permanente, conformado como mínimo por dos (2) miembros del Directorio o Consejo Asesor, y cuyo objeto sea servir de apoyo y asesoría al órgano respectivo en la toma de decisiones atinentes al sistema de control interno - SCI-, auditoría interna, gestión de riesgos, la supervisión de la información financiera y la ejecución de presupuestos.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, located at the bottom left of the page.

Medida 9. Funcionamiento y operatividad del Directorio y Consejo Asesor.

9.1 Reuniones del Directorio y Consejo Asesor. Los Directorios y Consejos Asesores de las EPs se deberán reunir, al menos, una vez al mes de forma ordinaria, sin perjuicio de que, con carácter extraordinario, pueda reunirse cuantas veces lo consideren necesario.

9.2 Reglamento de los Directorios y Consejos Asesores. Los Directorios y Consejos Asesores de las EPs deberán aprobar su reglamento interno de funcionamiento a partir de la estructura y contenidos generales definidos por el CNEP.

9.3 Inducción y capacitación. Las EPs deberán asegurar que los miembros de su Directorio o Consejo Asesor cuenten con un programa formal y obligatorio de inducción.

9.4 Evaluación de los Directorios y Consejos Asesores. Los Directorios y Consejos Asesores de las EPs deberán efectuar un proceso anual de evaluación de su propia gestión. Corresponderá al CNEP y la DGEP, definir la metodología y operativa de la evaluación.

Los Presidentes de los Directorios o Consejos Asesores de las EPs, serán responsables de coordinar el proceso anual de evaluación e informar los resultados obtenidos al propio Directorio o Consejo Asesor, a la DGEP y al CNEP.

Medida 10. Retribución de Directorios y miembros de los Consejos Asesores.

10.1 Remuneración de Directores y miembros de los Consejos Asesores. El CNEP propondrá a las EPs un sistema de remuneración para los miembros del Directorio y Consejos Asesores, acorde con los planes estratégicos, el cual deberá estar alineado con otras políticas definidas por el Estado Paraguayo para la remuneración de sus funcionarios, y considerar, al menos, los siguientes criterios:

- a) Será aprobado anualmente por el Poder Ejecutivo, o por la Asamblea General de Accionistas para las EPs constituidas como S.A.



- b) Estará basado en un factor de remuneración fijo por asistencia a las reuniones del Directorio o Consejo Asesor. Para este propósito la DGEP, adelantará un análisis acerca del factor de remuneración de los Directores y miembros de los Consejos Asesores, acorde a las expectativas y los resultados de la EP, que será remitido al CNEP y a los accionistas de las EPs constituidas como S.A., para su aprobación.
- c) El Presidente será remunerado aplicando el criterio definido en el párrafo precedente, con una bonificación adicional por la responsabilidad inherente al cargo conforme a las disposiciones legales vigentes.

Medida 11. Gerentes Generales de las EPs

11.1 Gerentes Generales de las EPs. Todas las EPs contarán con un Gerente General que dependerá y reportará directamente al Presidente o al Directorio y/o Consejo Asesor, según corresponda.

Este proceso de creación y nombramiento de los Gerentes Generales se realizará de manera progresiva y en coordinación con el CNEP. En el entretanto, los Presidentes deberán asumir y cumplir de manera simultánea las funciones establecidas para los Gerentes Generales en la práctica 11.4 del presente Código.

Una vez se efectúe el nombramiento de los Gerentes Generales en las EPs, los Presidentes a través de los Directorios o con el apoyo de los Consejos Asesores, serán responsables de los roles de direccionamiento y estrategia dispuestos en este Código.

11.2 Nombramiento de los Gerentes Generales de las EPs. Los Gerentes Generales de las EPs constituidas como S.A. serán nombrados por los Directorios. Para los entes autárquicos, el nombramiento de los Gerentes Generales corresponderá a los Presidentes en coordinación con el Consejo Asesor.

11.3 Perfil de los Gerentes Generales de las EPs. Los Directorios de las EPs constituidas como S.A. o el CNEP para el caso de los entes autárquicos, deberá garantizar que se observe un perfil para los



procesos de selección de los Gerentes Generales de las EPs, que contemple al menos los siguientes criterios:

- a) Ser profesional universitario en materias directamente relacionadas con el objeto social de la EP.
- b) Tener título de postgrado en administración de empresas, similares o equivalentes; o tener experiencia superior a diez (10) años en cargos relacionados con gerencia empresarial.
- c) Tener experiencia superior a cinco (5) años en el sector en el cual se desempeña la EP.

11.4 Funciones de los Gerentes Generales de las EPs. Además de las funciones asignadas en la Ley y las que se adopten en los Estatutos Sociales o actos de constitución, corresponde a los Gerentes Generales de las EPs:

- a) Responder por el giro ordinario y el desempeño de los negocios.
- b) Ejecutar las políticas, directrices y la estrategia aprobada por el Directorio o por el CNEP según aplique.
- c) Cumplir con las demás funciones delegadas por el Directorio para el caso de las EPs constituidas como S.A. Para el caso de los entes autárquicos, cumplir con las funciones delegadas por el Presidente y Consejo Asesor.

Capítulo 3. SOBRE EL AMBIENTE DE CONTROL DE LAS EPS

Medida 12. Control Interno y Gestión de Riesgos en las EPs

12.1 Sobre los Controles Internos en las EPs. Las EPs, a través de sus Directorios o Consejos Asesores deberán promover y velar por que se adopte y se dé cumplimiento a la metodología de control interno establecida para las entidades del Estado, de acuerdo al Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP).

Los Directorios de las EPs constituidas como S.A. deberán aprobar las estrategias y políticas de control interno propuestas por el CNEP, y realizar el seguimiento a su cumplimiento a través del Comité de Auditoría y Finanzas.



La Presidencia de cada EP será responsable de la implantación de los controles internos de cada EP.

12.2 Gestión Integral de Riesgos en las EPs. Las EPs deberán construir y actualizar, al menos anualmente, un "mapa de riesgos" donde caractericen las situaciones que pueden generar un impacto significativo o material para la EP, identificando los riesgos a los que se enfrentan.

Los Directorios o Consejos Asesores de las EPs serán responsables de: i) Supervisar la metodología de gestión de los riesgos de la EP, así como sus resultados y ii) Revisar los riesgos más importantes y supervisar su apropiada gestión.

Por su parte, a los Comités de Auditoría y Finanzas de las EPs les corresponderá supervisar periódicamente la exposición efectiva de los riesgos a los límites máximos definidos, y plantear y supervisar acciones de corrección y seguimiento de las mismas en caso de desviaciones.

Los Directorios, Consejos Asesores o Comités de Auditoría y Finanzas de las EPs, presentarán anualmente al CNEP, un informe donde se detalla el conjunto de riesgos a los que está expuesta la empresa, la metodología empleada para su gestión, los límites máximos de exposición y las acciones desarrolladas para la correcta administración de los riesgos.

Medida 13. Auditoría Interna en las EPs

13.1 Metodología de Auditoría Interna. El Directorio, Consejo Asesor y/o el Presidente de las EPs deberán promover la adopción de las mejores prácticas de auditoría interna (dadas por el Instituto Internacional de Auditores Internos - IIA).

Para el cumplimiento de este propósito:

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a vertical line and a small dot at the bottom.

- Los Directorios de las EPs constituidas como S.A. deberán aprobar las políticas, procedimientos y prácticas requeridas de auditoría interna y realizar el seguimiento a su cumplimiento a través del Comité de Auditoría y Finanzas. Para el caso de los entes autárquicos, las políticas, procedimientos y prácticas serán aprobadas por los Presidentes de las EPs y el seguimiento a su implementación corresponderá a los Consejos Asesores.
- El Comité de Auditoría y Finanzas o el Consejo Asesor supervisará las funciones y actividades de la auditoría interna a través del seguimiento al Plan Anual de Auditoría Interna, propendiendo por su independencia y objetividad, facilitando el adecuado desempeño de la auditoría interna y verificando que el alcance de su labor satisface las necesidades de la EP.

13.2 Función de Auditoría Interna en las EPs. Las EPs deberán contar con una función de Auditoría Interna que podrá ser desarrollada por un Auditor Interno o un Jefe de Control Interno, con carácter independiente y responsable de la verificación y consulta de la eficacia y eficiencia de los controles implementados y de la evaluación de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Los hallazgos y resultados de la función de Auditoría Interna deberán ser comunicados bimestralmente a los Directorios o Consejos Asesores. Para el caso de las EPs que hayan constituido Comités de Auditoría y Finanzas, dicha información deberá hacerse llegar bimestralmente al Comité y, al menos, semestralmente al Directorio o Consejo Asesor.

Las áreas de Auditoría Interna, adicionalmente y conforme al régimen de auditoría interna del Estado Paraguayo, continuarán reportando a las diversas instancias de control externo, tales como: la Auditoría General del Poder Ejecutivo y la Contraloría General de la República.

El líder y el equipo de trabajo del área de Auditoría Interna de las EPs tendrán prohibido ejecutar roles operativos o gerenciales en las actividades que ellos monitorean.



Las funciones de la Auditoría Interna serán:

- a) Evaluar la eficacia y eficiencia de los controles internos, promoviendo su mejora continua, proporcionando información precisa y actualizada.
- b) Evaluar la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de riesgos.
- c) Evaluar y formular recomendaciones sobre la eficacia y eficiencia de los mecanismos que existen para asegurar que la EP logre sus objetivos desde una perspectiva de gobierno, riesgo y cumplimiento.
- d) Definir, establecer y mantener actualizadas las políticas, procedimientos y prácticas requeridas para la auditoría interna.

Medida 14. Código de Ética de las EPs

14.1 Código de Ética. Las EPs deberán contar con un Código de Ética, construido bajo el modelo con la estructura y contenido mínimo propuesto por el CNEP.

Anualmente se deberá reportar a la DGEP sobre el cumplimiento de lo estipulado en el Código de Ética de la respectiva EP.

Corresponderá a los Comités de Auditoría y Finanzas de las EPs supervisar el cumplimiento del Código de Ética.

Capítulo 4. SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS EN LAS EPs

Medida 15. Definición y administración de conflictos de interés en las EPs

15.1 Definición de conflictos de interés en las EPs. Sin perjuicio de las definiciones previstas en la ley, se entiende por conflicto de interés, todas aquellas situaciones en las que los miembros del Directorio, Consejo Asesor, el Presidente, el Gerente General y los demás colaboradores de la EP, directa o indirectamente, se encuentran en una situación en la que sus intereses personales, privados o de



terceros puedan interferir en la toma de decisiones o el cumplimiento de sus funciones, restando objetividad e imparcialidad al proceso.

15.2 Reglas para la administración de conflictos de interés. Las EPs deberán aplicar las siguientes reglas para la administración de sus conflictos de interés. Estas disposiciones complementarán el régimen normativo existente; en caso de presentarse incompatibilidades aparentes entre las disposiciones primarán las establecidas en la ley u otra regulación.

- a) Al momento de su nombramiento, todos los funcionarios considerados como de Alta Gerencia para efectos de este Código y miembros de Directorio o Consejo Asesor deberán comunicar, por escrito, todas las relaciones comerciales y laborales vigentes, temporales y permanentes que puedan generar un conflicto de interés.
- b) Ante situaciones de conflicto de interés, se deberán abstener de intervenir directa o indirectamente, en las decisiones y/o conductas respecto de las cuales exista o pueda existir conflicto de interés y de participar en las deliberaciones y decisiones relacionadas con el asunto que origina el conflicto.

Cuando cualquier colaborador de la EP, incluido su Presidente y Gerente General, se encuentre en una situación de conflicto de interés, o en una situación que podría generar un potencial conflicto de interés se aplicará, el siguiente procedimiento:

- a) El colaborador deberá suspender toda actuación e intervención directa o indirecta en las actividades y decisiones que tengan relación con la situación.
- b) El colaborador deberá informar oportunamente sobre la situación a su jefe inmediato por medio de comunicación escrita y del correo electrónico institucional. En caso que se trate del Presidente, deberá informar al Directorio o Consejo Asesor y a la DGEP.
- c) En caso que el jefe inmediato considere la efectiva existencia del conflicto de interés, se deberá designar a otro funcionario para que dé continuidad a las actividades o decisiones.



- d) Evidencias de las actuaciones y cada uno de los pasos realizados para el cumplimiento de esta recomendación deberán quedar documentados por escrito e informados a la DGEP anualmente.

Capítulo 5. SOBRE LA TRANSPARENCIA Y REVELACIÓN DE INFORMACIÓN EN LAS EPS

Medida 16. Preparación y revelación de Informes

16.1 Informe de Gestión de los Directorios y Consejos Asesores. Los Directorios y Consejo Asesores de las EPs prepararán anualmente un informe sobre su gestión, que deberá ser entregado a la DGEP.

Medida 17. Esquema de reportes de las EPs al CNEP

17.1 Informes de las EPs al CNEP. Las EPs deberán proporcionar al CNEP, directamente o a través de la DGEP, toda la información que le sea solicitada y garantizarán su entrega de forma suficiente, fidedigna y oportuna.

Las EPs deberán poner a disposición del CNEP y de la DGEP, al menos, la siguiente información:

a) Información anual:

- Informe de resultados de los indicadores del plan estratégico y de los proyectos estratégicos de la EP.
- Informe de anteproyecto de presupuesto.
- Informe de proyecto de distribución de utilidades.
- Informe sobre cumplimiento del marco normativo y el Código de Ética.
- Informe sobre la gestión del líder del área de Auditoría Interna.
- Informe para la selección de la Auditoría Externa.
- Reporte de la programación, metodología y resultados del proceso de evaluación del Directorio o Consejo Asesor, del Presidente y Gerente General.
- Actas de las reuniones de los Directorios o Consejos Asesores y actas de las reuniones de la Asambleas Generales de Accionistas, para las EPs constituidas como S.A.
- Informes de los Auditores Externos.

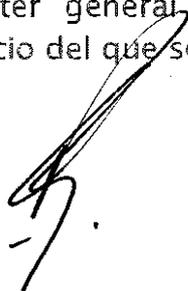


- Informes de Gobierno Corporativo de la empresa.
 - Demás información relacionada en el presente Código y en el marco normativo aplicable a las EP.
- b) Semestrales
- Informe sobre ejecución y cumplimiento del presupuesto.
 - Informe de resultados de los indicadores clave de gestión.
 - Informe de cumplimiento del Plan Anual de Trabajo del Directorio, Consejo Asesor y los Comités.
 - Informes de los Comités de Auditoría y Finanzas sobre el seguimiento de riesgos.
- c) Trimestrales
- Informes de los Comités de Auditoría y Finanzas sobre la información financiera.
 - Informe de Estados Financieros.
- d) Cuando se presente una situación que lo justifique, incluidas:
- Eventos relevantes con impacto financiero, operativo o comercial sobre la EP, las demás EPs o el CNEP.
 - Ejecución de operaciones de mayor valor, de acuerdo con las aprobaciones que haya generado el Directorio o Consejo Asesor en la materia.
 - Nombramiento de ejecutivos de la alta gerencia.
 - Inicio de procesos de contratación y cuantía que le corresponde conocer al Directorio o Consejo Asesor.

Medida 18. Operaciones con partes vinculadas

18.1 Criterios para la aprobación y revelación de operaciones con partes vinculadas. Las EPs deberán garantizar que las operaciones que realicen con vinculados económicos, cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Que se realicen en condiciones de mercado, con tarifas fijadas con carácter general por quien actúe como proveedor del bien o servicio del que se trate.



- b) No existan preferencias de ningún tipo por tratarse de operaciones con vinculados económicos.

Las EPs están en la obligación de informar al CNEP, a través de la DGEP, acerca de cualquier operación material o extraordinaria que vayan a realizar con vinculados económicos.

Medida 19. Página web de las EPs

19.1 Página Web de las EPs. Todas las EPs, deberán contar con una página web permanente, organizada de forma clara, de manera que resulte sencillo para el público acceder a la información relacionada con las actividades propias de su objeto social y las prácticas que en materia de Gobierno Corporativo se han implementado.

Todas las actividades y disposiciones del CNEP y las EPs estarán sometidas al principio de publicidad; no obstante, el acceso a la información y su revelación no es aplicable cuando se trate de información clasificada como reservada o confidencial, o cuando su revelación comprometa la estrategia y competitividad de la respectiva entidad. Por tanto, las EPs no deberán revelar información en la página web, que tenga carácter de reservada o confidencial.

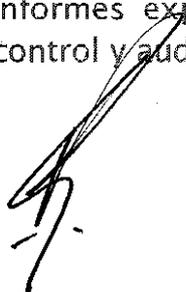
19.2 Contenido de las páginas web de las EPs. Las EPs publicarán en su página web, sin perjuicio de las exigidas por las disposiciones legales vigentes, la siguiente información:

a) Acerca de la EP:

- Historia de la EP
- Marco legal aplicable a la EP.
- Misión, visión y valores de la EP.
- Estructura de costos de las EPs proveedoras de bienes y servicios que no se encuentren en situaciones de competencia.

b) Informes, resultados y presentaciones:

- Memoria anual.
- Informes explicativos de los resultados de las actividades de control y auditoría interna.



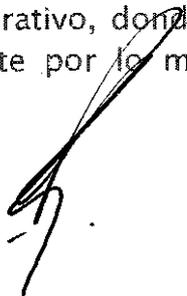
- Informes a entes supervisores, que no sean confidenciales.
- c) Gobierno Corporativo:
- Estructura de Gobierno de la EP (CNEP, Directorios o Consejo Asesores y Alta Gerencia).
 - Asamblea General de Accionistas -principales propietarios/accionistas con porcentaje de propiedad, para las EPs constituidas como S.A.
 - Composición del Directorio o Consejo Asesor, con identificación de miembros independientes.
 - Comités del Directorio, con integrantes y funciones asignadas.
 - Las hojas de vida de los miembros de Directorio, Consejo Asesor y de la Alta Gerencia.
 - La estructura de control de la EP, incluyendo la identificación de las entidades supervisoras o de control.
 - Legislación, Estatutos Sociales y reglamentos de los órganos de Gobierno (CNEP, Directorios, Consejos Asesor y Alta Gerencia).
 - Informe Anual de Gobierno Corporativo.
 - Código de Ética.

Capítulo 6. SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EPS

Medida 20. Revisión y formalización de prácticas de Gobierno Corporativo

20.1 Instrumentos de Gobierno Corporativo. Las EPs deberán formalizar e implementar las prácticas que les aplique en materia de gobierno corporativo a través de sus políticas, códigos, reglamentos y demás documentos corporativos. Las guías generales de los documentos serán provistas por la DGEP para que cada EP los adopte y formalice conforme el cronograma de implementación del Anexo 1 de este Código.

20.2 Plan Bienal de Gobierno Corporativo de las EPs. Las EPs deberán construir y presentar a la DGEP, un Plan Bienal de Gobierno Corporativo, donde se establezcan las actividades y metas a ejecutar durante por lo menos dos (2) años consecutivos, en relación a la



governabilidad de la EP. El Directorio, Consejo Asesor o el Presidente de la EP, según aplique, al final de cada año, deberá presentar un informe del cumplimiento del Plan al CNEP.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the top.

ANEXO II

Bibliografía

Para la definición del Código Arandú, se tuvieron en cuenta fuentes de alto reconocimiento en el desarrollo de estándares de Gobierno Corporativo y casos de éxito a nivel internacional. A continuación, se identifican los principales marcos de referencia considerados:

Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012) Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. Editor: CAF - banco de desarrollo de América Latina. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. (6), 1-82. Recuperado de:
<http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>

CAF - banco de desarrollo de América Latina e IAAG Consultoría & Corporate Finance, S.A. (2013). Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento. Recuperado de:
http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf

Consejo del Tesoro de la Secretaría de Canadá. (2005). Cumpliendo con las expectativas de los canadienses. Revisión del Marco de Gobernabilidad para Empresas de la Corona de Canadá. (Meeting the Expectations of Canadians. Review of the Governance Framework for Canada's Crown Corporations). Recuperado de:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse-eng.pdf>

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. (Sin fecha). Lineamientos para el desempeño del Estado como Propietario. Recuperado de:
<http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/downloads/CODIGOMARCOBCC.pdf>



Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. (Sin fecha). Código Marco de Buen Gobierno Corporativo de Empresas del Estado. Recuperado de:
<http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/downloads/LINEAMESTADOPROPIETARIO.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OECD. Recuperado de:
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2010). Guías de Gobierno Corporativo para Empresas del Estado (Corporate Governance Accountability and Transparency a Guide for State Ownership) Recuperado de:
<http://www.korupce.cz/assets/protikorupcni-strategie-vlady/naleta-2013-2014/1a---Guide-OECD-for-state-ownership.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2011). Directrices de la OECD sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Recuperado de:
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>

Sistema de Empresas - SEP. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (Sin fecha). Guía de Deberes del Director de Empresas SEP. Guía de Gobierno Corporativo para Empresas SEP.

Unidad de Supervisión de Propiedad de la Corona. (2012). Manual de Expectativas del Propietario. (Owner's Expectations Manual). Recuperado de:
<http://www.treasury.govt.nz/commercial/resources/pdfs/comuoem12.pdf>