



SUPERINTENDENCIA
DE BANCA, SEGUROS Y AFP
República del Perú

LINEAMIENTOS SOBRE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO (CMAC)

(Marco General de Adhesión Voluntaria)

Los presentes lineamientos reúnen un conjunto de recomendaciones y estándares de excelencia para el funcionamiento del Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). Su adopción busca fortalecer la profesionalización, independencia, transparencia y sostenibilidad institucional, garantizando la debida separación entre el rol de gobierno (Directorio) y la gestión ejecutiva (Gerencia Mancomunada).

La adhesión a los lineamientos es voluntaria y se sustenta en el principio de “**Cumplir o Explicar**”, mediante el cual las CMAC procuran implementar las prácticas recomendadas o, en su defecto, explicar las razones que justifiquen su no adopción.

CAPÍTULO I: DESIGNACIÓN, PERFILES Y SUCESIÓN DEL DIRECTORIO

Artículo 1. Evaluación Integral y Perfiles para la Designación

- 1.1. Matriz de Competencias Colectivas:** La CMAC debe contar con una Matriz de Competencias que permita identificar las capacidades existentes y las brechas de conocimiento que requieran fortalecerse. De igual manera que evalúe los conocimientos, experiencia, habilidades y diversidad del Directorio como un órgano colectivo. El objetivo es asegurar un balance adecuado del Directorio en su conjunto antes que una evaluación meramente aislada.
- 1.2. Protocolo de Evaluación en Entidades Designantes:** Se recomienda que la entidad designante cuente con procedimientos internos para la evaluación integral de candidatos (entrevistas, evaluaciones de conocimientos, experiencia, trayectoria profesional, e idoneidad moral/técnica, más allá de la sola revisión curricular). Como evidencia de esta buena práctica, la entidad designante presentará una Declaración Jurada a la Unidad de Auditoría Interna (UAI) de la CMAC certificando el cumplimiento del proceso realizado.
- 1.3. Comunicación Oportuna de Perfiles:** Al notificarse el próximo vencimiento del período de representación de un director¹, se recomienda que la CMAC informe a la entidad designante las brechas de competencias identificadas o el perfil profesional requerido para complementar equilibradamente al Directorio colegiado. Para tal efecto, la CMAC detallará los perfiles actuales de los directores (p.ej. experiencia profesional, logros obtenidos, entre otros), esto con la finalidad de que la entidad designante seleccione un director que contribuya y asegure un balance adecuado de habilidades y conocimiento en el Directorio colegiado.

La composición del Directorio procurará incorporar diversidad de perfiles profesionales, experiencia, edad, género y procedencia geográfica, promoviendo una mayor riqueza en el análisis y toma de decisiones.

¹ El artículo 10 de la Resolución SBS N° 5788-2015 señala “Previo al inicio de la etapa de designación, la Gerencia Mancomunada de la CMAC comunica a las entidades designantes, con copia a esta Superintendencia, el próximo vencimiento del periodo de representación de los directores, sesenta (60) días calendario antes de su finalización, utilizando para ello el formato indicado en el Anexo I”



SUPERINTENDENCIA

DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

Artículo 2. Continuidad, Sucesión y Límites a la Permanencia de los directores

2.1. Planes de Sucesión de directores: El plan de sucesión del directorio deberá orientarse a preservar la continuidad institucional y reducir los riesgos derivados de cambios significativos en la composición del órgano de gobierno.

Todo director saliente deberá participar en un proceso formal de transferencia de conocimientos y experiencias.

2.2. Remoción Justificada de directores: Se recomienda exigir la fundamentación documental adecuada para la remoción de directores por parte de la entidad designante, protegiendo la estabilidad del gobierno institucional frente a cambios intempestivos sin causa justificada.

2.3. Límite a la Reelección Consecutiva: Para salvaguardar la independencia de criterio y evitar sesgos de arraigo o pérdida de objetividad, se recomienda fijar un límite máximo de reelección consecutiva (ej. un máximo de dos periodos consecutivos o 6 años en total). Luego de un período de desvinculación no menor de tres años, podrá ser nuevamente considerado para una nueva designación.

2.4. Diligencia de la Entidad Designante: Se recomienda implementar mecanismos o incentivos institucionales negativos en caso la entidad designante incumpla los plazos en la designación de directores, generando vacíos de gobernanza que afectan el quórum y la operatividad del Directorio.

Las entidades designantes procurarán fundamentar las decisiones de remoción anticipada de directores, promoviendo la estabilidad de la gobernanza institucional.

Artículo 3. Independencia del director

3.1. Promoción de independencia: La CMAC promoverá la participación de directores independientes conforme a los criterios establecidos por la regulación vigente.

3.2. Evaluación de independencia: La condición de independencia deberá ser evaluada anualmente y revelada en la Memoria Anual o Informe de Gobierno Corporativo.

Los conflictos potenciales que puedan afectar dicha independencia deberán comunicarse inmediatamente al Directorio.

CAPITULO II: PROCESO DE SELECCIÓN DE LA ENTIDAD DESIGNANTE

Artículo 4. Voto Secreto y Empate en la Selección de directores

4.1. Voto Secreto en la Selección de directorio a nivel Municipal: Se recomienda promover que las votaciones para la designación de directores por parte de los regidores (mayoría y minoría) en los Concejos Municipales sean de carácter secreto, previniendo presiones o sesgos político-partidarios.



SUPERINTENDENCIA

DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

4.2. Neutralidad en Sorteos por Empate: En caso de empate en la elección del representante de la minoría², el sorteo correspondiente deberá contar con la certificación obligatoria de un Notario Público independiente.

CAPÍTULO III: INSCRIPCIÓN DE LA NOMINACIÓN DEL DIRECTOR EN REGISTROS PÚBLICOS (RRPP)

Artículo 5. Gestión y Seguimiento de la Inscripción en Registros Públicos

5.1. Formalización del plazo máximo de inscripción: La CMAC deberá incorporar en su normativa interna un plazo máximo³ para que la Gerencia Mancomunada pueda iniciar la inscripción en RRPP de la nominación del director representante de la Mayoría, Minoría, Institución y/o de los Pequeños Comerciantes o Productores, según sea el caso. Para tal efecto, el Consejo Municipal deberá remitir (de forma previa) a dicha Gerencia una copia certificada notarialmente del acta de sesión del Consejo en el cual se formaliza la nominación de los representantes.

5.2. Seguimiento del proceso de inscripción en RRPP: La CMAC deberá determinar el área o funcionario responsable de efectuar el seguimiento de la inscripción en RRPP de la nominación del director representante de la mayoría, minoría, institución y/o de los pequeños comerciantes o productores, según sea el caso. Lo señalado deberá estar incorporado en su normativa interna (MOF, ROF u otra normativa interna)

5.3. Responsabilidad administrativa en el proceso de inscripción: La CMAC deberá regular internamente la responsabilidad administrativa aplicable ante la omisión de funciones del Consejo Municipal⁴. Para tal efecto, establecerá expresamente los mecanismos que aplicará (p.ej. acciones legales por omisión de funciones) en caso el Consejo Municipal no formalice la nominación de los representantes de la mayoría, minoría, institución y/o de los pequeños comerciantes o productores, según sea el caso.

² Establecido en el numeral 10.1.2 de la Resolución SBS N° 5788-2015 "En caso la Minoría esté conformada por más de una agrupación civil o política, dando lugar a la existencia de varios candidatos para la designación, y si luego de producida la votación entre los miembros de la Minoría, existiera un empate, la designación se definirá por sorteo".

³ El numeral 10.2.2 de la Resolución SBS N° 2755-2015 señala que "En un plazo no mayor de tres (3) días hábiles de efectuada la nominación, el Concejo Municipal debe remitir a la Gerencia Mancomunada copia certificada notarialmente del acta de sesión de Concejo que contiene el acuerdo de Concejo en el que se formaliza la nominación del representante de la Mayoría, Minoría, Institución y/o de los Pequeños Comerciantes o Productores, según sea el caso, para su inscripción en forma inmediata en el Registro Público. Dicha copia certificada notarial constituye título suficiente para su inscripción en el registro respectivo, no requiriéndose documentación adicional".

⁴ El artículo 10.2.3 de la Resolución SBS N° 5788-2015 señala que "Si el Concejo Municipal no formaliza la nominación dentro del plazo establecido en segundo párrafo del numeral 10.2.2 del presente Reglamento, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa que resulte aplicable, la nominación del director se presume formalizada, y la Gerencia Mancomunada es responsable de inscribir en forma inmediata la referida nominación del director en el Registro Público correspondiente (...)"



SUPERINTENDENCIA

DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

CAPITULO IV: INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN CONTINUA A LOS DIRECTORES

Artículo 6. Programa Oficial de Inducción para los directores

6.1. Programa de Inducción y Normativa Interna: La CMAC deberá contar con programas de inducción para los nuevos directores, debiendo estar recogido dicha práctica en sus procedimientos y/o normativa interna.

6.2. Contenido Amplio del Programa de Inducción: El programa de inducción deberá considerar, como mínimo, las funciones, responsabilidades, obligaciones y prohibiciones aplicables a los miembros del Directorio, el modelo del negocio de la CMAC y su debida reserva, el conocimiento necesario del marco regulatorio vigente, así como temas especializados para los directores que integran los comités del Directorio, de ser el caso.

6.3. Participación Multidisciplinaria en el Programa de Inducción: Con la finalidad de hacer más eficientes dichos programas, se recomienda que estos programas cuenten con la participación activa de la Gerencia Mancomunada, Unidad de Auditoría Interna, Gerencia de Riesgos, Oficialía de Cumplimiento y Cumplimiento Normativo, apoyándose en la experiencia de la FEPCMAC u otras instituciones especializadas.

CAPÍTULO V: REGLAS APLICABLES A LOS DIRECTORES ALTERNOS

Artículo 7. Régimen del director alterno

7.1. Inducción Concurrente: El director alterno deberá recibir la misma inducción sobre el negocio y el marco regulatorio que el director titular al momento de su designación, garantizando su preparación anticipada y no reactiva.

7.2. Acceso Simultáneo a la Información: El director alterno recibirá las convocatorias, información técnica, actas y estados financieros con la misma anticipación y simultaneidad que el director titular. Esto garantiza que cuente con el conocimiento necesario para participar activamente en las sesiones de Directorio y asegurar la calidad técnica de sus decisiones y votos.

7.3. Reglas Claras de Alternancia: Definir taxativamente en la normativa interna qué constituye una "ausencia transitoria" (ej. descanso médico por enfermedad, viaje oficial, fuerza mayor) para evitar la delegación injustificada del titular.⁵

7.4. Plazo de Convocatoria para Alternancia: Establecer en la normativa interna un plazo razonable de notificación (tiempo de preaviso) para la participación de los directores alternos en las sesiones de directorio. El objetivo es evitar los avisos de última hora y garantizar que todos los miembros cuenten con el tiempo suficiente para evaluar la información y emitir un voto fundamentado.

7.5. Protocolo en el traspaso de información y/o rendición de cuentas: Implementar un procedimiento formal de transferencia de información post-sesión de directorio. El director

⁵ El artículo 3-A del Reglamento para la Elección de los Representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito aprobado mediante la Resolución SBS N° 5788-2015 señala lo siguiente: "3.1 Las entidades designantes pueden designar, en cualquier momento, un director alterno para sustituir en forma transitoria a su representante en el Directorio de una CMAC"



SUPERINTENDENCIA

DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

alterno deberá presentar un informe al director titular donde rinda cuentas detalladas sobre las deliberaciones, el sentido de las discusiones y los acuerdos adoptados durante su sustitución, esto a efecto de garantizar la continuidad informativa en los debates realizados y en los compromisos asumidos.

7.6. Evaluación diferenciada para el director alterno. Implementar un sistema de evaluación diferenciado para el director alterno. Este proceso medirá anualmente la disponibilidad efectiva, preparación previa para las sesiones de directorio atendidas y el mantenimiento de las condiciones de idoneidad.

CAPÍTULO VI: FUNCIONAMIENTO, DESEMPEÑO E INDEPENDENCIA DEL DIRECTORIO

Artículo 8. Planificación y Organización de Sesiones

8.1. Plan Anual de Sesiones: El directorio aprobará un plan anual de sesiones ordinarias en el que se especificará las fechas de las reuniones previstas y la agenda de los temas relevantes a tratar durante el ejercicio.

8.2. Calidad y consistencia de las exposiciones ejecutivas: Las presentaciones al directorio, a cargo de la Gerencia Mancomunada, Gerencias de Línea, Gerencia de Riesgos o la Unidad de Auditoría Interna (UAI), deben ser ejecutivas, estratégicas y enfocadas a facilitar la toma de decisiones. El contenido expuesto en la sesión de directorio debe coincidir estrictamente con la documentación remitida de forma anticipada, asegurando que los directores cuenten con información veraz, precisa y oportuna, y previniendo cualquier inconsistencia técnica.

8.3. Participación de Ejecutivos u Miembros Externos: Por disposición del presidente del directorio, se podrá incorporar, en las sesiones de directorio, ejecutivos de la CMAC o expertos externos cuando la complejidad del asunto lo requiera para un adecuado tratamiento de los asuntos sometidos a su consideración.

Artículo 9. Evaluación del Desempeño

9.1. Autoevaluación del directorio⁶: El directorio deberá realizar una autoevaluación obligatoria y periódica sobre su desempeño. En dicha evaluación se considerará la idoneidad de los miembros, contenido de las agendas de las sesiones, contribución al directorio, entre otros aspectos.

Artículo 10. Presidencia de Comités

10.1. Presidente de comités independientes: El presidente de los comités de directorio (p.ej. comité de riesgos⁷, comité de auditoría, comité de remuneraciones u otro que haya sido conformado) deberá ser independiente. Se considera como tal a aquellos que cumplen con las características establecidas en el literal k) del artículo 2 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, aprobada por la Resolución SBS N° 272-2017. Lo señalado anteriormente permitirá que se garantice la máxima objetividad, imparcialidad y transparencia en

⁶ Actualmente el literal i) del artículo 5 del Reglamento para la Elección de los Representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, aprobado mediante la Resolución SBS N° 5788-2015 señala que se incorporará en el Reglamento del Directorio la autoevaluación del desempeño solo cuando el Directorio haya acordado que se realice dicha evaluación.

⁷ El artículo 11 del Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos señala que el comité de riesgos debe estar conformado por al menos tres (3) miembros, uno de los cuales debe ser un miembro del directorio que no desempeñe cargo ejecutivo en la empresa, quien lo preside no pudiendo este presidir ningún otro comité con el que presente conflicto de intereses.



SUPERINTENDENCIA

DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

la supervisión de las decisiones críticas de la empresa, mitigando de manera efectiva los conflictos de intereses y asegurando una gestión de riesgos alineada con las mejores prácticas de gobernanza y la protección de todos los grupos de interés.

CAPÍTULO VII: ÉTICA, CONFLICTOS DE INTERESES Y ROL EJECUTIVO

Artículo 11. Gestión de Conflictos de Intereses y Transparencia

11.1. Política Formal y Divulgación: La CMAC deberá contar con una Política de Conflicto de Intereses que deberá incluir los siguientes aspectos, como mínimo:

- a) **Declaración Jurada Periódica:** Presentación periódica de la Declaración Jurada de Intereses de forma individual (tanto para directores titulares como para alternos). Esta medida tiene como propósito prevenir, identificar y gestionar de manera oportuna potenciales conflictos de intereses ante cualquier modificación en el entorno económico, familiar o laboral de cada director.
- b) **Deber de Comunicación y Abstención:** Obligación inmediata de comunicar cualquier conflicto real o potencial de intereses y abstenerse de votar en caso se presenten situaciones que generen conflicto de intereses.
- c) **Protocolo de Abstención por Investigación:** Implementar la abstención voluntaria e inmediata de las sesiones cuando un director se encuentre bajo investigaciones que puedan impactar la reputación de la entidad.
- d) **Sanción al Incumplimiento:** Contar con un procedimiento disciplinario interno ante inobservancias de la política de conflicto de intereses.

Dicha política debe ser publicada en el portal web institucional de la CMAC, asegurando su accesibilidad permanente y reforzando el compromiso de la entidad con la transparencia y el buen gobierno corporativo.

Artículo 12: Adhesión Marco: Todos los directores deberán formalizar el conocimiento y ratificación del Reglamento Interno, Código de Ética y Conducta, y los presentes Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo mediante una declaración expresa de adhesión formal (físico o digital) que se renovará anualmente, garantizando la actualización permanente de sus obligaciones y deberes de gobernanza.

Artículo 13. Delimitación entre gobierno y gestión ejecutiva en los procesos de contratación

13.1. Incompatibilidad de Facultades Ejecutivas en los procesos de contratación: Los miembros del directorio no están facultados para influir y/o recomendar a la gerencia la contratación de proveedores de bienes y servicios, la realización de eventos o la incorporación de personal. La gerencia es la única unidad responsable de la gestión ejecutiva, económica y administrativa de la CMAC⁸, por lo que las decisiones operativas de contratación se realizan de manera autónoma e independiente de la función de supervisión del directorio.

CAPÍTULO VIII: ROL ESTRATÉGICO DE LA SECRETARÍA DE DIRECTORIO

⁸ El artículo 9 del Decreto Supremo N° 157-90-EF "Norman funcionamiento en el país de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito" señala que el Comité Directivo no tiene facultades ejecutivas, mientras que el artículo 14 del referido decreto indica que la Gerencia es la única unidad responsable ejecutiva de su marcha económica y administrativa.



SUPERINTENDENCIA

DE BANCA, SEGUROS Y AFP

República del Perú

Artículo 14. Empoderamiento al secretario del directorio

14.1. Perfil Profesional y Técnico: La CMAC definirá un perfil técnico para el secretario del Directorio, requiriendo formación profesional (legal, económica o financiera) y la experiencia laboral necesaria que le permita comprender el negocio, el marco regulatorio sectorial y el sistema de gobierno corporativo de la entidad. Este perfil técnico es indispensable para que el secretario se constituya en el eje impulsor destinado a elevar los estándares de gobernanza corporativa de la institución.

14.2. Funciones de Soporte y Custodia de la Gobernanza: Además de las responsabilidades legales establecidas en la Ley General de Sociedades (LGS), el secretario actuará como un facilitador clave de la gobernanza, asumiendo las siguientes funciones:

- a) **Gestión de Agendas y Documentación:** Articular la elaboración de agendas, organizar las sesiones en general y verificar la veracidad, oportunidad y suficiencia de la documentación técnica previa.
- b) **Conducción de Sesiones:** Velar por que las deliberaciones del Directorio guarden directa coherencia con el orden del día y los temas efectivamente tratados.
- c) **Seguimiento de Acuerdos:** Realizar el monitoreo continuo al cumplimiento de los acuerdos del Directorio, coordinando directamente con las unidades organizativas involucradas e informando periódicamente sobre su estado de avance.

14.3. Adecuación normativa: La CMAC adecuará formalmente sus manuales, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de secretario del Directorio, asegurando su empoderamiento e incorporando de manera progresiva las mejores prácticas de gobierno corporativo.

CAPÍTULO IX: TRANSPARENCIA EN LA INFORMACIÓN

Artículo 15. Transparencia Institucional

15.1. Divulgación de la Conformación del Directorio y Normativa de Gobierno: Publicar en la página web y en la Memoria Anual la fecha de nominación de cada director, la entidad designante, los miembros independientes, la integración de los comités y la normativa de gobierno corporativo.

Artículo 16. Seguimiento y publicación de indicadores de cumplimiento

La Superintendencia realizará el seguimiento del grado de implementación y observancia de las recomendaciones contenidas en los presentes Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo por parte de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

Para tal efecto, la Superintendencia podrá requerir la información que resulte necesaria para evaluar el nivel de cumplimiento de dichas recomendaciones y elaborar indicadores que permitan medir su adopción y desarrollo.

Asimismo, la Superintendencia podrá publicar, de manera individual o agregada, los indicadores de cumplimiento que determine, con la finalidad de promover la transparencia, fortalecer las prácticas de buen gobierno corporativo y contribuir a una adecuada disciplina de mercado.