

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO



**¿En qué medida se han implementado los principios del Comité de Basilea en el directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito? Una propuesta de lineamientos para el fortalecimiento del gobierno corporativo**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
DERECHO BANCARIO Y FINANCIERO**

**AUTOR**

Sergio David Goshima Zamami

Código: 20154416

**ASESOR**

Inés Vega Franco

Diciembre, 2017

## RESUMEN EJECUTIVO

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) presentan una serie de particularidades que las diferencian del resto de empresas que conforman el sistema financiero peruano como, por ejemplo, la composición de su directorio, el cual está conformado, según su Ley especial, por representantes de la Municipalidad (único accionistas en la mayoría de las CMAC) y de la sociedad civil, como el clero, la cámara de comercio, COFIDE y la asociación de pequeños comerciantes y productores. En tal sentido, debido a estas particularidades y naturaleza jurídica, la hipótesis es que la regulación peruana no incorpora de manera adecuada, para el caso de las CMAC, los Principios de gobierno corporativo emitidos por el Comité de Basilea. Así, el objetivo consiste en determinar si el marco regulatorio peruano aplicado a las CMAC incorpora adecuadamente dichos principios, en particular, en lo que respecta a la composición y modo de designación de los miembros de su directorio. Para realizar el análisis, se consideró la metodología establecida por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en su Programa de evaluación del Sector Financiero (FSAP, por sus siglas en inglés), empleado para evaluar el grado de adherencia de un país con relación a los Principios de Supervisión Bancaria establecidos por el Comité de Basilea. Como resultado del análisis, se identificó que 71% de los criterios evaluados se consideraron “cumplido”; es decir, que son recogidos por la regulación peruana de forma íntegra, mientras que un 19% fueron considerados como “parcialmente cumplidos” y 2% como “no cumplidos”. En consecuencia, sobre la base de dichos resultados, se establece un conjunto de lineamientos generales para que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) pueda incorporarlos en la normativa aplicable o utilizarlos como directrices en la interpretación del marco legal y regulatorio vigente a las CMAC, con la finalidad de que contribuyan a fortalecer el gobierno corporativo de las CMAC.

## ÍNDICE

Hoja de respeto	
Carátula	i
Resumen	ii
Índice	iii
Lista de Tabla	v
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO: CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	
1.1. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	9
1.2. El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)	11
1.3. La Fundación de Microfinanzas del BBVA	13
1.4. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB)	15
1.5. El Código de Buen Gobierno Corporativo de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV)	16
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>19</b>
<b>NATURALEZA JURÍDICA Y MARCO REGULATORIO DE LAS CMAC</b>	
2.1. Naturaleza jurídica	19
2.2. Marco regulatorio	21
2.2.1. Ley Orgánica de Municipalidades	22
2.2.2. Ley Especial de CMAC	22
2.2.2.1 Órganos de Gobierno: el directorio	24
2.2.3. Ley General del Sistema Financiero	26
2.2.3.1 Reglamentos SBS	27
2.2.4. Legislación societaria de las CMAC	31
2.2.4.1 Marco legal de las sociedades anónimas	31
2.2.4.2 Características societarias de las CMAC	32

<b>CAPÍTULO III</b>	34
<b>ANÁLISIS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MARCO REGULATORIO PERUANO DE LAS CMAC</b>	
3.1. Delimitación de los principios de gobierno corporativo	35
3.2. Metodología del análisis	35
3.3. Evaluación de los principios	37
3.4. Análisis de los resultados obtenidos	37
3.5. Propuesta de lineamientos en materia de Gobierno Corporativo para las CMAC	38
Conclusiones	46
Referencia Bibliográfica	48
Anexo	53



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Colocaciones, depósitos y patrimonio de las CMAC</i>	19
Tabla 2. <i>Resultados Obtenidos</i>	36



# INTRODUCCIÓN

## 1. Tema de investigación

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) constituyen uno de los pilares del sistema financiero peruano, las cuales fueron creadas como una iniciativa para descentralizar y democratizar el crédito en nuestro país. Sobre el particular, estas se rigen bajo la Norma de Funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, aprobada por Decreto Supremo N° 157-90-EF (en adelante, la Ley Especial) y modificatorias, la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702, y sus modificatorias (en adelante, la Ley General del SF) y las normas que la desarrollan, en tanto no se contrapongan con su Ley Especial.

Inicialmente, las CMAC se desarrollaron en nuestro país bajo el modelo de cajas de Alemania<sup>1</sup> y han tenido un impacto positivo en el crecimiento de las microempresas y pequeñas empresas, a través de la provisión de servicios financieros descentralizados (al cierre del año 2016, el nivel de activos de las CMAC representaba el 87% de las instituciones microfinancieras no bancarias) (SBS, 2017). Sin embargo, las CMAC exhiben una serie de características únicas que las diferencian del resto de empresas que conforman el sistema financiero peruano. Así, por ejemplo, si bien están constituidas como sociedades anónimas, en la mayoría de los casos, el único accionista es un gobierno local, es decir, una municipalidad provincial que, como organismo con personería jurídica de derecho público, forma parte del Estado. Por otro lado, la composición y el modo de designación de los miembros de su directorio es también particular, pues no es la municipalidad la que nombra a la totalidad de los miembros del directorio, sino que, de acuerdo con la Ley especial, sus miembros son designados por los representantes de la Mayoría y de la Minoría del Concejo Municipal, así como por representantes de la sociedad civil (Cámara de Comercio, el clero, la asociación de los

---

<sup>1</sup> A través de la Cooperación Técnica Alemana (GZT), la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) recibió asesoría técnica en la estructuración y gestión de las CMAC (FEPCMAC, 2014, p. 9). En la actualidad, el modelo de las CMAC mantiene las características originales del modelo de cajas de Alemania como la composición de la gerencia mancomunada, “sistema de expansión gradual hacia operaciones más complejas; promoción del ahorro; estricto profesionalismo gerencial y organizativo; evaluación crediticia basada en la interacción directa con el cliente en el terreno; autorregulación y promoción de un desarrollo estandarizado a través de un organismo regulador del sistema” (Grade, sf).

pequeños comerciantes y productores -con mayor representatividad- y la Corporación Financiera de Desarrollo) (DS N° 157-90-EF, 1990).

En efecto, la Ley Especial, recientemente modificada, establece que el directorio está conformado por lo menos con siete integrantes, quienes serán nominados por un periodo de tres años, sin hacer distinción alguna cuando se trata de los representantes del Concejo Municipal o del resto de representantes<sup>2</sup>. Asimismo, dicha ley establece que el directorio no tiene facultades ejecutivas, pero ejerce la representación institucional de las CMAC. Además, el directorio está facultado para formular y aprobar los lineamientos de política general de la CMAC, supervisar su ejecución, y aprobar su balance general y el estado de ganancias y pérdidas anual (DS N° 157-90-EF, 1990).

Por otro lado, cabe precisar que el marco regulatorio del sistema financiero peruano es dinámico, debido a que es modificado, ampliado y actualizado permanentemente con la finalidad de adecuarse constantemente a estándares de supervisión internacionales y a las necesidades de mercado. En lo que respecta a la regulación del gobierno corporativo, el marco regulatorio del sistema financiero peruano establecido por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) considera como principal base los principios establecidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) (SBS, sfa). En línea con dichos principios, el gobierno corporativo ha sido definido regulatoriamente por la SBS como “el conjunto de procesos, políticas, normas y prácticas que determinan cómo una empresa o un grupo es dirigido, gestionado y controlado” (Res. SBS N° 272-2017, art. 2).

Ahora bien, cuando se hace referencia al sistema de gobierno corporativo a nivel internacional, se tiene que tomar en cuenta, principalmente, dos sistemas: el anglosajón y el europeo. El primero de ellos aplicado por Estados Unidos y Reino Unido, se caracteriza por presentar empresas de gran cantidad de accionistas que no se vinculan con la gestión, lo que genera altos niveles de protección de los derechos de los accionistas minoritarios. El segundo modelo es europeo y se caracteriza por la presencia de empresas de propiedad concentrada que por lo general son familiares o del Estado y

---

<sup>2</sup> Antes de la modificación de la Ley Especial, el periodo de nominación difería entre las entidades designantes. Así, los directores nominados por la Municipalidad duraba un año, mientras que los nominados por la sociedad civil eran nominados por dos.

cuyos accionistas están bastante involucrados en la gestión empresarial (Vásquez-Palma & Vidal-Olivares, 2016).

Finalmente, el marco de referencia a nivel internacional sobre la definición y lineamientos de gobierno corporativo ha sido desarrollado por diversos organismos de regulación financiera internacional, tales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), cuyos lineamientos en materia de gobierno corporativo están orientados, principalmente, al mercado de capitales y protección al accionista minoritario (Costa, 2016); el CSBB, cuyos principios están orientados a ser aplicados por entidades que realizan intermediación financiera (captación de ahorros del público para su colocación); y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), cuyos lineamientos están enfocados en empresas de la región que operan, principalmente, en mercados de capitales, y en los responsables de formular y definir el establecimiento de políticas públicas, entre otros organismos.

## **2. Problema**

El problema sobre el que se basa la investigación está relacionado a las características particulares de las CMAC que han traído consigo grandes desafíos en materia de gobierno corporativo, como el rol del accionista y, en este caso, también de la sociedad civil, de designar a representantes que cuenten con idoneidad técnica y moral, así como la actuación responsable del directorio de definir la estrategia, políticas y lineamientos para que la gerencia pueda administrar las actividades de la CMAC conforme a las disposiciones del directorio. Asimismo, en materia de gobierno corporativo, los principios establecidos por el CSBB no toman en cuenta la naturaleza ni las particularidades de las CMAC. Por lo tanto, si bien la regulación peruana aplicada a las CMAC recoge principalmente dichos principios, lo cierto es que estos han sido recogidos de manera deficiente, sin adaptarlos, de manera integral, a la naturaleza jurídica de las CMAC.

Así, por ejemplo, los principios establecidos por el CSBB exigen que el Presidente de cada comité debe ser un director independiente; no obstante, si bien la regulación define – de manera general- los requisitos que debe cumplir un director para que sea considerado como independiente, lo cierto es que, dada la particularidad de la composición del

directorio de las CMAC, la regulación vigente no señala quienes deberían ser considerados como independientes y, por tanto, cumplir con la disposición del principio.

En efecto, se evidencia que las entidades designantes desempeñan un rol crucial en la determinación de la composición del directorio y, por ende, en el gobierno corporativo, en la medida que estas entidades designantes, junto con el accionista, determinan los perfiles de los directores, quienes a su vez son los responsables de establecer los objetivos, metas y, en general, la dirección de las CMAC (Res. SBS N° 272-2017, art. 7). De esta manera, las particularidades que presentan dichas entidades designantes agregan una complejidad importante a la función del directorio. A modo de ejemplo, se señala a la CMAC Pisco<sup>3</sup>, entidad en la cual se presentaron problemas de gobierno corporativo además del continuo deterioro de la situación económico-financiera, generando que dicha CMAC sea sometida por la SBS a Régimen de Intervención y posterior liquidación de la misma.

### **3. Hipótesis**

La hipótesis que se plantea en el presente trabajo de investigación es que la regulación peruana aplicada a las CMAC no incorpora de manera adecuada y no resulta aplicable, en ciertos aspectos, los principios del CSBB en materia de gobierno corporativo, particularmente, sobre aquellos relacionados con el directorio (responsabilidades generales del Consejo (entendido como directorio); aptitudes y composición del Consejo; y estructura y prácticas del Consejo) (CSBB, 2015), debido a las particularidades de la composición y modo de designación de los miembros del directorio de las CMAC, lo cual será materia de comprobación en la presente investigación.

### **4. Objetivo**

En este contexto, el objetivo de la investigación consiste en:

- ✓ Determinar si el marco regulatorio aplicado a las CMAC incorpora adecuadamente los principios del CSBB en materia de gobierno corporativo; en particular, en la

---

<sup>3</sup> Sometida a Régimen de Intervención por la SBS mediante Resolución SBS N° 2964-2014 del 21.05.2014.

composición y modo de designación de los miembros del directorio de las CMAC, dada su naturaleza jurídica.

De este modo, sobre la base de aquellos principios que no son recogidos o son recogidos de manera deficiente, se desarrolla un segundo objetivo:

- ✓ Establecer una propuesta de lineamientos generales que puedan ser tomados en cuenta por la SBS a fin de que evalúe y determine, de considerarlo pertinente, incorporar dichos lineamientos en la normativa aplicable o utilizarlos como directrices en la interpretación del marco legal y regulatorio vigente a las CMAC.

De este modo, considerando las particularidades de la composición y designación del directorio de las CMAC, y la información que se obtenga del análisis realizado, se busca:

- ✓ Mejorar el marco regulatorio aplicable a dicho órgano de dirección. Esto, a su vez, permitiría mejorar el gobierno corporativo de las CMAC, lo cual tendría un impacto importante en su manejo prudente, y, en consecuencia, en su viabilidad financiera en el largo plazo y el cumplimiento de sus objetivos.

## **5. Estructura**

Por lo antes expuesto, en el primer capítulo, se desarrolla la noción de gobierno corporativo y los principales referentes sobre dicha materia a nivel internacional, señalando las razones por las cuales se ha considerado más apropiado tomar como referencia a los principios establecidos por el CSBB.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se detalla el marco regulatorio y legal de las CMAC, describiendo las principales leyes y normas que les resultan aplicables. Esto incluye un análisis de los aspectos que las CMAC, dada su naturaleza, no necesariamente cumplen respecto de las disposiciones de la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, norma que regula las sociedades en el Perú y que rige supletoriamente a las entidades del sistema financiero (Ley N° 26702, 1996, art. 4).

Así, sobre la base del análisis realizado en los dos capítulos previos, el tercer capítulo está orientado a cumplir con el objetivo propuesto, referido a analizar si el marco regulatorio aplicado a las CMAC recoge los principios de gobierno corporativo establecidos por el CSBB, así como el establecimiento de una propuesta de lineamientos generales que puedan ser tomados en cuenta por la SBS.

Finalmente, se ofrece una sección de conclusiones con los principales hallazgos encontrados en la presente investigación.



# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO: CONCEPTO DE GOBIERNO CORPORATIVO

A fin de introducir el concepto de gobierno corporativo, es necesario comenzar explicando cómo funciona el sistema regulatorio internacional. De acuerdo con Brummer (2015), las directrices o lineamientos del sistema regulatorio internacional las establecen el G-20<sup>4</sup> (conformado por las economías más influyentes que representan cerca del 90% del mercado financiero mundial), así como el Financial Stability Board (FSB)<sup>5</sup>, denominado “agenda setter”, quienes determinan las materias que requieren ser reguladas a nivel internacional. Para ello, encargan a organismos especializados la regulación sobre distintas materias<sup>6</sup>, como por ejemplo, el CSBB en materia de regulación bancaria o la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO por sus siglas en inglés), en lo que respecta a mercado de valores. Luego, cada regulación nacional, de considerarlo pertinente, se encarga de implementar dichas directrices, adaptándolas de acuerdo a su propio marco legal.

Según el CSBB (2013), [e]l Comité espera que los miembros incorporen estas normas a su marco jurídico interno a través del proceso normativo de cada jurisdicción dentro del plazo previsto. Si los miembros no pueden evitar apartarse de la transposición literal a su marco jurídico interno, deben buscar acercarse lo más posible a las normas y sus resultados previstos.

Cuando se hace referencia al sistema de gobierno corporativo a nivel internacional, se tiene que tomar en cuenta principalmente dos sistemas: el anglosajón y el europeo. El primero de ellos se caracteriza por estar compuesto por una gran cantidad de accionistas que se vinculan poco con la gestión, lo que genera altos niveles de protección de los derechos de los accionistas minoritarios. El segundo modelo es el europeo, el cual se caracteriza por empresas de propiedad concentrada que, por lo general, son familiares o

---

<sup>4</sup> El Grupo de los Veinte. El Grupo de los 20 es un foro de 19 países, más la Unión Europea, donde se reúnen regularmente, desde 1999, jefes de Estado (o Gobierno), gobernadores de bancos centrales y ministros de finanzas. (Recogido en [https://www.bundesregierung.de/Content/EN/Artikel/2016/06\\_en/2016-06-21-g20-hamburg\\_en.html](https://www.bundesregierung.de/Content/EN/Artikel/2016/06_en/2016-06-21-g20-hamburg_en.html)).

<sup>5</sup> El FSD es un organismo internacional que supervisa y hace recomendaciones sobre el sistema financiero mundial. Asimismo, promueve la estabilidad financiera internacional, lo cual lo hace coordinando con las autoridades financieras nacionales y los organismos internacionales encargados de establecer políticas de regulación, supervisión y otras del sector financiero. (recogido en <http://www.fsb.org/about/>).

<sup>6</sup> De manera no vinculante, a través de principios o lineamientos generales.

del Estado y cuyos accionistas están bastante involucrados en la gestión empresarial. En ambos modelos se presentan problemas de gobierno corporativo que se generan principalmente por la separación de propiedad y control, lo que se conoce como problemas de agencia<sup>7</sup>. Estos problemas abarcan las relaciones entre los accionistas, el directorio, la gerencia y, en general, entre todas las partes involucradas en la organización (stakeholders). Así, los problemas de agencia en el sistema anglosajón se deben a la relación entre la administración de la empresas y sus accionistas; mientras que en el modelo europeo, dichos problemas se concentran entre los accionistas mayoritarios y minoritarios, debido al interés de los primeros sobre los segundos en la toma de control (Vásquez-Palma & Vidal-Olivares, 2016).

Asimismo, el marco de referencia a nivel internacional sobre la definición y lineamientos de gobierno corporativo ha sido desarrollado por diversos organismos, tales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), cuyos lineamientos en materia de gobierno corporativo están orientados principalmente al mercado de capitales y protección al accionista minoritario (Costa, 2016); el CSBB, cuyos principios están alineados a ser aplicados por entidades que realizan intermediación financiera; y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), cuyos lineamientos están enfocados en empresas de la región que operan, principalmente, en mercados de capitales, y en los responsables de formular y definir el establecimiento de políticas públicas, entre otros organismos.

Con relación a la definición de gobierno corporativo, cabe señalar que no existe una única definición. Por un lado, se puede entender como la forma de dirección de las empresas, y, de otro lado, como la normativa que regula a los órganos de gobierno de una sociedad; del mismo modo, no existe un modelo único de principios o lineamientos en dicha materia. (Vásquez-Palma & Vidal-Olivares, 2016).

De acuerdo con la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), a principios de los noventa, se suscitó una fuerte presión para fortalecer las prácticas de buen

---

<sup>7</sup> Sobre este término, en 1932, Adolf A. Berle y Gardiner D. Means plantearon “la separación entre propiedad y control en las grandes corporaciones estadounidenses. Adolf A. Berle & Gardiner D. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (MacMillan, New York, 1932). En 1976, Michael C. Jensen y William H. Meckling esbozaron la Agency Theory y los costes de agencia derivados del llamado problema de agencia; este se produce a causa de la diferencia de intereses entre los principales (los propietarios) y sus agentes (los directivos), cuando estos anteponen sus propios intereses a los de aquellos” (citado en Vásquez-Palma & Vidal-Olivares, 2016, p. 392).

gobierno corporativo en el mundo, debido a que los inversionistas demandaban una mayor participación en los órganos administrativos de las sociedades. Sin embargo, el gobierno corporativo pasó a tener singular importancia a raíz de la crisis asiática de fines del siglo pasado<sup>8</sup>, resultado de lo cual se generaron nuevos enfoques e instrumentos de gobierno corporativo. (SMV, 2013, p. 4)

Así, bajo este contexto, el marco de referencia a nivel internacional sobre la definición de gobierno corporativo ha sido desarrollado por diversos organismos, tales como la OCDE, cuyos lineamientos en materia de gobierno corporativo están orientados principalmente a ser aplicados en empresas que forman parte del mercado de capitales y protección al accionista minoritario, así como por el CSBB, cuyos principios están orientados para que sean aplicados por entidades del sistema financiero, entre otros organismos que se comentarán más adelante (Costa, 2016).

En nuestro país, el Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, aprobado por Resolución SBS N° 272-2017<sup>9</sup>, define como gobierno corporativo al “conjunto de procesos, políticas, normas y prácticas que determinan cómo una empresa o un grupo es dirigido, gestionado y controlado” (Res. SBS N° 272-2017, art. 2°). Dicho esto, se presenta a continuación un resumen de los principales referentes en dicha materia, señalando las diversas definiciones de gobierno corporativo, con énfasis en los aspectos o principios que están relacionados con el directorio de una manera general.

### **1.1. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

La OCDE es una organización conformada a la fecha por 35 naciones, la cual fue creada en el año 1961 en París con la finalidad de mejorar la economía y el nivel de vida en los países miembros, contribuyendo de esta manera con el desarrollo de la economía mundial (OCDE, 2004).

La primera versión de los principios de gobierno corporativo emitidos por la OCDE se llevó a cabo en el año 1999 y desde entonces, se han convertido en referencia internacional para políticos, inversionistas, empresas y otras partes interesadas, tanto para los países

---

<sup>8</sup> La crisis asiática en el año 1997 tuvo como uno de sus orígenes la concentración del control de las empresas a nivel internacional, lo cual constituyó una de las causas para reforzar el Gobierno Corporativo.

<sup>9</sup> Cuyas disposiciones entrarán en vigencia a partir del 01.04.2018.

miembros como de los no-miembros. Posteriormente, tales principios fueron revisados, motivo por el cual se publicó una nueva versión en el año 2004. Asimismo, dichos principios ofrecen normas de carácter no vinculantes y buenas prácticas que pueden ser adaptadas según las características de cada país, por lo que no pretenden incorporar disposiciones en las legislaciones nacionales (OCDE, 2004). En tal sentido, la OCDE es quizá el referente más relevante en cuanto al desarrollo de esta materia (Vásquez-Palma & Vidal-Olivares, 2016).

Ahora bien, cabe precisar que los Principios de Gobierno Corporativo emitidos por la OCDE centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras; no obstante, y en la medida en que resultasen aplicables, podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado. (OCDE, 2004, p.10).

Asimismo, dirige su atención en las relaciones existente entre los siguientes tres niveles: “propiedad (los accionistas), administración (el Directorio) y gestión (Alta Gerencia)” (OCDE, 2004, p. 20). Todo ello, con la finalidad de establecer un control mutuo que apoye con el funcionamiento de la empresa y, por ende, velar por el intereses de los accionistas, entre otras partes interesadas (OCDE, 2004).

Adicionalmente, señala que dichos principios se centran en los problemas de gobierno que no solo se generan por la separación entre propiedad y control, sino que también pueden surgir a partir del dominio de una serie de accionistas con poder de control sobre los accionistas minoritarios (OCDE, 2004). Al señalar esto, se deduce que la OCDE establece que sus principios pueden ser de aplicación para ambos sistemas (anglosajón y europeo), descritos al inicio del presente capítulo.

Respecto de la estructura de los principios, estos hacen referencia a los siguientes temas: i) garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo; ii) los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; iii) un trato equitativo hacia los accionistas; iv) el papel de las partes interesadas; v) revelación de datos y transparencia; y vi) las responsabilidades del Consejo (OCDE, 2004).

Según Serna, Suárez & Restrepo (2007), a través de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN), con la influencia de los principios de la OCDE sobre prácticas de buen gobierno corporativo, las instituciones financieras adoptaron buenas prácticas relacionadas con el manejo del directorio, la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios, la elección de los ejecutivos principales y los conflictos de interés, entre otros. Asimismo, los países como México, Brasil y Argentina fueron los primeros países en comprometerse con los principios establecidos por la OCDE, seguidos por Colombia, Perú<sup>10</sup> y Chile.

Finalmente, es preciso resaltar que, de acuerdo con la OCDE, un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados al Consejo y al cuerpo directivo, para que se persigan objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar una supervisión eficaz. La existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo dentro de una sociedad determinada y dentro del conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado. En consecuencia, el coste de capital se reduce y se incita a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento. (OCDE, 2004, p.10)

## **1.2. El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)**

El Banco de Desarrollo de América Latina (en adelante, la CAF)<sup>11</sup> es un banco de desarrollo constituido en el año 1970 y conformado por diecinueve países, principalmente de América Latina, cuyo objetivo se basa en promover un modelo de desarrollo sostenible, principalmente mediante operaciones de crédito y asesoría técnica en los sectores público y privado de la región. En nuestro país, entre los tenedores de acciones de la CAF se encuentran el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el Banco de Crédito del Perú, el BBVA Banco Continental, Scotiabank Perú y el Banco Internacional del Perú (CAF, 2017).

---

<sup>10</sup> En caso de Perú, este ingresó al OCDE en el año 2014 involucrándose a formar parte del “Programa País”, el cual se centra en cinco áreas prioritarias para el país: crecimiento económico, gobernanza pública, transparencia y lucha contra la corrupción, capital humano y productividad y medio ambiente (OCDE, sf).

<sup>11</sup> Antes, Corporación Andina de Fomento.

En materia de gobierno corporativo, la CAF ha desarrollado diversos lineamientos como: i) Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo, ii) Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del Estado, iii) Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las PyME y empresas familiares, iv) Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo, entre otros (CAF, sf).

Con relación a los Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo, publicado inicialmente en el año 2004 y actualizado en el año 2013, se propone un conjunto de normas básicas a consideración de las empresas de la región que operan principalmente en mercados de capitales y responsables de políticas públicas. Asimismo, se define el concepto de gobierno corporativo como “el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores” (CAF, 2013, p. 5). Adicionalmente, señala que las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos de la empresa, contribuye a una mayor transparencia de la información financiera y mitiga la asimetría de la información; y, por el contrario, la ausencia de estas buenas prácticas limita a las empresas a su acceso al mercado de capitales (CAF, 2013).

El capítulo III de dichos lineamientos está dedicado al directorio y comprende quince lineamientos referidos a las atribuciones, el nombramiento, la regulación de los deberes y derechos, conflictos de interés, retribución, organización, entre otros aspectos (CAF, 2013).

Con relación a los Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del Estado, se establece que las prácticas en materia de gobierno corporativo no deben realizarse para que sean consideradas privadas, sino por el contrario, dichos lineamientos están orientados para apoyar a la administración pública a contribuir a mejorar el desempeño de la institución y mantenerse dentro del poder del Estado. Asimismo, señala que las Empresas Públicas del Estado son distintas en muchas dimensiones, como por ejemplo, la relación con el accionista, el objeto por la que fueron creadas, en la medida que la creación de estas empresas no necesariamente responde a consideraciones comerciales, sino a mejorar el acceso y calidad de servicios públicos. Adicionalmente, por su naturaleza pública, se puede percibir que estas empresas son factibles de que puedan

ser “rescatadas” (bailouts) por parte del gobierno de turno, sea éste nacional, estatal o municipal, lo cual podría incentivar comportamientos de la alta dirección poco profesionales y ocasionar que la empresa no esté orientada a su verdadero propósito social y comercial (CAF, 2010).

Sobre el particular, cabe precisar que el artículo 7° de la Ley General del SF establece que el Estado no participa en el sistema financiero nacional, salvo algunas entidades en que no se consideran a las CMAC<sup>12</sup>. Asimismo, en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, las CMAC son reguladas separadamente del régimen empresarial de las municipalidades, es decir, no se ajusta a la definición de empresas municipales propiamente dichas. Por lo tanto, a diferencia de lo señalado en el párrafo anterior, estas empresas no necesariamente puedan ser “rescatadas” ante un escenario adverso. Según Vilela (2008a), “las CMAC se rigen por principios de solvencia económica e institucional, rentabilidad, eficiencia, sostenibilidad y competitividad, objetivos que guardan mayor relación y coherencia con las empresas privadas que con la actividad promotora del Estado”.

### **1.3. La Fundación de Microfinanzas del BBVA**

La Fundación de Microfinanzas del BBVA (en adelante, la Fundación) fue creada en el año 2007 como una fundación sin fines de lucro y autónoma del Grupo BBVA con la finalidad de promover el desarrollo económico y social sostenible de personas vulnerables a través de las finanzas, invirtiendo en la creación y consolidación de un grupo de entidades microfinancieras en América Latina, cuyos beneficios se reinvierten en la propia actividad de la Fundación. Esta se encuentra presente en diversos países de América Latina y en nuestro país, la Fundación se hace presente como el principal accionista de la Financiera Confianza S.A.A., resultado de la adquisición y fusión de la Caja Rural NorPerú, Caja Rural del Sur, Edpyme Crear Tacna y Financiera Confianza (Fundación de Microfinanzas BBVA, sf).

---

<sup>12</sup> El artículo 7° de la Ley General del SF establece que “[e]l Estado no participa en el sistema financiero nacional, salvo las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso, en el Banco de la Nación, en el Banco Agropecuario y en el Fondo MIVIVIENDA S.A”.

En materia de gobierno corporativo, la Fundación ha elaborado dos documentos de referencia para el sector microfinanciero. El primero de ellos se denomina “Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras”, el cual contiene un conjunto de buenas prácticas que la Fundación considera apropiadas para el buen gobierno en una institución microfinanciera; el segundo documento elaborado complementa al primero y está relacionado con la “Guía para la adopción de principios de buen gobierno en instituciones de microfinanzas”, el cual contiene las herramientas necesarias para desarrollar dicho código (Fundación de Microfinanzas BBVA, sf).

Sobre el particular, la Fundación define el concepto de gobierno corporativo como “el sistema de personas, valores, criterios, procesos y procedimientos que permite gobernar adecuadamente una organización y mantenerla convenientemente encauzada de acuerdo con su misión y su visión” (Fundación de Microfinanzas BBVA, 2011, p. 6). Asimismo, señala que las funciones del sistema de gobierno corporativo son las siguientes: “i) defender la misión, la visión y los objetivos esenciales de la organización, ii) guiar a la organización en sus principales directrices estratégicas, iii) mantener la sostenibilidad de la organización a largo plazo, y iv) asegurar que la responsabilidad corporativa se aplica en toda la organización” (Fundación de Microfinanzas BBVA, 2011). Con relación al directorio, el citado Código establece las directrices para el nombramiento y reelección de los directores, la duración, el cese, la retribución, responsabilidades, entre otros aspectos (Fundación de Microfinanzas BBVA, 2011).

Finalmente, para la Fundación Microfinanzas BBVA, “un buen gobierno corporativo ayuda a la gestión eficaz y a tomar en consideración las demandas de los diferentes grupos de interés, contribuyendo a la reputación y a la integridad de la institución microfinanciera y fomentando la confianza de los clientes” (Fundación de Microfinanzas del BBVA, sf). Asimismo, señala que “una mejor conducción del Gobierno Corporativo por sí misma implica que la organización está mejor ordenada, planifica mejor sus objetivos y estrategias, y responde con más eficiencia en sus procesos. En consecuencia, se vuelve más sólida y competitiva” (Fundación de Microfinanzas del BBVA, 2011, p. 6).

#### **1.4. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB)**

El CSBB fue creado en el año 1975 por los gobernadores de los bancos centrales del G10 y es considerado el referente internacional más conocido e influyente en cuanto al establecimiento de estándares de supervisión bancaria (Brummer, 2015). A la fecha, el CSBB se encuentra compuesto por organismos de supervisión bancaria pertenecientes a diversos países<sup>13</sup>; sin embargo, los documentos de regulación financiera internacional son ampliamente recogidos por países no miembros. Sus reuniones suelen celebrarse en Basilea (Suiza), donde está ubicada su Secretaría (CSBB, 2006). Luego, su mandato es mejorar la regulación, la supervisión y las prácticas bancarias en todo el mundo con el fin de afianzar la estabilidad financiera (CSBB, 2013).

En materia de gobierno corporativo, debido principalmente al crecimiento de la economía y la alta regulación del sector bancario, el CSBB publicó en el año 2010 los Principios de Gobierno Corporativo, los cuales fueron actualizados en el año 2015. Asimismo, es importante mencionar que el CSBB señala que sus “orientaciones no pretenden establecer un nuevo marco regulador que se superponga a la legislación o regulación existente, sino más bien que ayude a las organizaciones bancarias a mejorar sus marcos de gobierno corporativo y a los supervisores al juzgar la calidad de los mismos” (CSBB, 2006, p. 1).

En efecto, el CSBB indica que la puesta en práctica de los principios dependerá del tamaño, estructura, complejidad y perfil de riesgo de las instituciones financieras, así como el marco legal en que se desarrolla (CSBB, 2006). En nuestro país, parte del marco regulatorio toma como base los principios establecidos por el CSBB, no solo en materia de gobierno corporativo, sino también en el proceso de supervisión de capital, gestión de riesgos, entre otros, con lo cual mediante su inclusión en la regulación, dichos estándares prudenciales se vuelven vinculantes (SBS, sfb). Por lo antes expuesto, cabe precisar que la SBS no solo ha adaptado estándares internacionales en la regulación actual, sino que ha completado dichos estándares con innovadoras propuestas relevantes para el mercado peruano, lo que la convierte en un referente de la regulación prudencial en Latinoamérica (Poggi, et al, 2015).

---

<sup>13</sup> Entre los países miembros, se encuentran los bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Suecia, Suiza, Países Bajos y Reino Unido.

Así, los Principios de Gobierno Corporativo definen el concepto de gobierno corporativo como el “conjunto de relaciones entre la gerencia de una sociedad, su Consejo (entendido como el directorio), accionistas y otras partes interesadas que conforman la estructura mediante la que se fijan los objetivos de la sociedad, y los medios para su consecución y seguimiento” (CSBB, 2015, p. 1). Asimismo, establece que el objetivo principal del gobierno corporativo debe ser “salvaguardar el interés de las partes afectadas, en conformidad con el interés público y de forma sostenible” (CSBB, 2015, p. 3). Adicionalmente, señala que “los intereses de los accionistas deben ser secundarios a los de los depositantes” (CSBB, 2015, p. 3).

Con relación a los principios relacionados con la composición y desarrollo del directorio, el CSBB ha establecido tres principios sobre la base de trece principios, los cuales se relacionan con las responsabilidades generales, aptitudes y composición, y la estructura y prácticas de los directorios, los cuales serán considerados en el capítulo III para realizar el análisis que se propone en los objetivos de la presente investigación.

### **1.5. El Código de Buen Gobierno Corporativo de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV)**

En nuestro país, la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) es el organismo encargado de velar por la protección de los inversionistas, así como la transparencia de los mercados bajo su supervisión. En tal sentido, sus principales funciones son la regulación y supervisión del Mercado de Valores (SMV, sf)<sup>14</sup>.

En materia de gobierno corporativo, la SMV emitió por primera vez en el año 2002 el documento llamado “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, el cual tomó como referencias las disposiciones emitidas por la OCDE, adaptadas a las “características particulares de las sociedades peruanas en cuanto a su estructura accionaria y el marco legal en que se desarrollaban” (SMV, 2013, p. 5). No obstante, en el

---

<sup>14</sup> Sobre el particular, cabe precisar que el bien jurídico protegido de la SMV se diferencia de la SBS debido a que la primera tiene por finalidad “velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión” (SMV, sf); mientras que la segunda es la encargada de “la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Fondos de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo; buscando la protección de los intereses del público usuario” (SBS, sfc).

año 2012, se instauró un comité de actualización conformado por diversos organismos<sup>15</sup> con la finalidad de revisar de manera integral el documento y actualizar su contenido, considerando principalmente los avances en materia de buen gobierno corporativo. Producto de la labor desarrollada por dicho comité, se emitió en el año 2013 el “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”, vigente a la fecha (SMV, 2013).

El documento se encuentra estructurado en cinco pilares: i) derechos de los accionistas, ii) junta general de accionistas, iii) el directorio y la alta gerencia, iv) riesgo y cumplimiento, y v) transparencia de la información (SMV, 2013). En tal sentido, con relación al directorio, tal como se observa, dicho Código asigna un pilar particular, el cual se encuentra compuesto por nueve<sup>16</sup> principios relacionados con las funciones, deberes y derechos, operatividad, comités, conflicto de interés, entre otros (SMV, 2013).

Por otro lado, cabe señalar que dicho documento no es una norma vinculante, es decir, no forma parte de la regulación emitida por la SMV y, en consecuencia no es de cumplimiento imperativo; no obstante, las empresas listadas deben divulgar si cumplen o no con los principios incluidos en el Código. En efecto, la SMV exige “a las sociedades cuyos valores son objeto de oferta pública, “la obligación de revelar el grado de adhesión a dichos principios a través de sus respectivas memorias anuales y en los prospectos informativos (SMV, 2013, p. 5). Cabe precisar que, a diferencia de la SBS, el interés jurídico protegido de la SMV es la transparencia del mercado de valores, mientras que el bien jurídico protegido de la SBS es velar por la protección del ahorro del público y la estabilidad financiera.

---

<sup>15</sup> La comisión fue presidida por la SMV y la conformó la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (PROCAPITALES), que actuó como Secretaría Técnica; el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS); el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE); la Bolsa de Valores de Lima S.A. (BVL); CAVALI S.A. Institución de Compensación y Liquidación de Valores; la Asociación de Sociedades Agentes de Bolsa del Perú; la Asociación de Bancos (ASBANC); el Comité de Fondos Mutuos de ASBANC; la Asociación de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AAFP); la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP); el Instituto Peruano de Auditores Independientes (IPAI); y Mercados de Capitales, Inversiones y Finanzas Consultores S.A. (MC&F) (SMV, 2013).

<sup>16</sup> El pilar III está compuesto por diez principios; no obstante, solo nueve están relacionados con el directorio, siendo el décimo principio relacionado con la alta gerencia.

Si bien dicho Código no define el concepto de gobierno corporativo, se desprende que este considera lo señalado por la OCDE, dado que, tal como se indicó precedentemente, se tomó como principal referencia para el desarrollo del Código.

Finalmente, establece que la adopción de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las sociedades, promueve un clima de respeto a los derechos de los accionistas y de los inversionistas en general; contribuye a generar valor, solidez y eficiencia en las sociedades; trae consigo una mejor administración de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas; facilita el acceso al mercado de capitales; lleva a una reducción del costo de capital, así como a un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo; entre otras ventajas. Asimismo, la experiencia ha demostrado que en la medida que exista mayor transparencia e información, mayor es la confianza que desarrollan los inversionistas en los mercados. Las prácticas de buen gobierno corporativo ayudan a mitigar las fallas que existen en los mercados financieros por la asimetría de información. (SMV, 2013, p. 4)

Para la SMV, “el gobierno corporativo, tal como lo señala la OCDE, constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento de un país, así como para fomentar la confianza de los inversionistas” (SMV, 2013, p. 1).

## CAPÍTULO 2

# NATURALEZA JURÍDICA Y MARCO REGULATORIO DE LAS CMAC

En el presente capítulo, se describe la naturaleza jurídica de las CMAC y el marco regulatorio de las mismas. Tal como se indicó precedentemente, el modelo que actualmente se rige a las CMAC fue producto de un convenio de cooperación entre la Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) y la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (conocida como la GIZ). Entre las particularidades de dicho modelo, el directorio de las CMAC está compuesto no solo por representantes de su accionista (la Municipalidad, en la mayoría de los casos), sino también por representantes de la sociedad civil, lo cual es un esquema único en el sistema financiero peruano.

### 2.1. Naturaleza jurídica

Las CMAC son entidades financieras que desarrollan actividades de intermediación financiera<sup>17</sup> y, por ende, la Ley General del SF las recoge como parte del sistema financiero peruano. Estas fueron creadas con la finalidad de descentralizar el crecimiento económico mediante la democratización del crédito, con énfasis en atender los sectores de menores recursos económicos (Vilela, 2008).

Con relación a la naturaleza jurídica, las CMAC son empresas de carácter público, en la medida que su accionariado sigue estando en manos de las Municipalidades (Álvarez, 2016). Asimismo, estas se constituyen como empresas de derecho privado, dado que no ofrecen un servicio público, sino que, de acuerdo por lo señalado por Vilela (2008a), las CMAC “se rigen por principios de solvencia económica e institucional, rentabilidad, eficiencia, sostenibilidad y competitividad, objetivos que guardan mayor relación y coherencia con las empresas privadas que con la actividad promotora del Estado”. Por otro lado, cabe señalar que las CMAC son reguladas separadamente del régimen empresarial de las municipalidades. Así, según Vilela (2008a), las CMAC escapan de la definición de empresas municipales propiamente dichas. En efecto, según el artículo 7° de

---

<sup>17</sup> La Ley General define como intermediación financiera a la actividad que realizan las empresas del sistema financiero peruano consistente en la captación de fondos bajo cualquier modalidad, y su colocación mediante la realización de cualquiera de las operaciones permitidas en dicha Ley (Ley N° 26702, 1996, art. 3°).

la Ley General del SF, “[e]l Estado no participa en el sistema financiero nacional, salvo las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo”.

La entrada en vigencia de la Ley General del SF introdujo importantes reformas liberalizadoras del régimen jurídico de las CMAC, entre las que se destacan las siguientes: i) la conversión en sociedades anónimas, sin que les sea aplicable el requisito de pluralidad de accionistas<sup>18</sup>; ii) los respectivos Concejos Municipales pueden aprobar la participación de personas jurídicas o naturales en el accionariado de las CMAC<sup>19</sup> (Álvarez, 2016, p. 27).

Finalmente, cabe señalar que a lo largo del tiempo transcurrido desde la creación de la primera CMAC (CMAC Piura), han existido trece CMAC en total, dos de las cuales quedaron extinguidas (CMAC Chincha y CMAC Pisco)<sup>20</sup>. Así, al 31.10.2017, existen once CMAC, cuyo detalle sobre el volumen de colocaciones, depósitos y patrimonio se presentan en el siguiente cuadro:

**Tabla 1: Colocaciones, depósitos y patrimonio de las CMAC**  
(Saldos en miles de soles al 31.10.2017)

Empresas	Colocaciones	Participación (%)	Depósitos	Participación (%)	Patrimonio	Participación (%)
1 CMAC Arequipa	4,092,083	21.78%	3,966,303	21.94%	596,629	19.42%
2 CMAC Piura	3,053,678	16.25%	3,159,295	17.48%	449,523	14.63%
3 CMAC Huancayo	2,930,229	15.59%	2,585,385	14.30%	448,554	14.60%
4 CMAC Sullana	2,762,230	14.70%	2,610,181	14.44%	333,845	10.86%
5 CMAC Cusco	2,253,491	11.99%	2,070,815	11.45%	411,119	13.38%
6 CMAC Trujillo	1,533,907	8.16%	1,547,820	8.56%	412,808	13.43%
7 CMAC Ica	809,388	4.31%	764,555	4.23%	163,168	5.31%
8 CMAC Tacna	751,961	4.00%	761,609	4.21%	132,680	4.32%
9 CMAC Maynas	334,886	1.78%	313,695	1.74%	69,797	2.27%
10 CMAC Paita	139,334	0.74%	145,481	0.80%	32,434	1.06%
11 CMAC Del Santa	130,841	0.70%	153,738	0.85%	22,360	0.73%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Información Estadística de CMAC (2017).

<sup>18</sup> El artículo 4 de la LGS establece que “la sociedad se constituye cuando menos por dos socios, que pueden ser personas naturales o jurídicas. [...] No es exigible pluralidad de socios cuando el único socio es el Estado o en otros casos señalados expresamente por ley” (Ley N° 26887, 1997).

<sup>19</sup> Cabe precisar que antes de la aprobación de la reciente Ley que modifica y fortalece la Ley Especial, la posibilidad de que ingrese un nuevo accionista no era viable, debido a que terceros accionistas no podían tener un representante dentro del directorio y, por ende, participar de la gestión de la empresa.

<sup>20</sup> La CMAC Chincha fue fusionada por absorción por la CMAC Ica en el año 2006 y la CMAC Pisco fue intervenida por la SBS en mayo de 2014.

## **2.2. Marco regulatorio**

A continuación, se detalla de manera general el marco regulatorio aplicable a las CMAC. Dado que el principal accionista -y único en muchos de los casos- es una Municipalidad, comenzaremos describiendo lo que establece la Ley Orgánica de Municipalidades sobre estas entidades. Seguidamente, se abordará lo que señala la Ley Especial, indicando sus recientes modificaciones en lo que respecta al directorio; la Ley General del SF y, finalmente, se detallarán las disposiciones de la Ley General de Sociedades que, de manera supletoria, le resulta aplicable.

### **2.2.1. Ley Orgánica de Municipalidades**

La Ley Orgánica de Municipalidades, aprobada por Ley N° 27972, desarrolla dos artículos relacionados con las CMAC. Por un lado, el artículo 71° referido a la creación de las CMAC, el cual establece que “las cajas municipales de ahorro y crédito se crean por una o más municipalidades provinciales o distritales y funcionan con estricto arreglo a la legislación especial sobre la materia” (Ley N° 27972, 2003, art. 71°). Por otro lado, el artículo 72° referido al ámbito territorial de las CMAC, señala que “las cajas municipales de ahorro y crédito operan preferentemente dentro de los territorios provinciales en que las autoriza la Superintendencia de Banca y Seguros y no pueden concertar créditos con ninguna de las municipalidades del país” (Ley N° 27972, 2003, art. 72°).

Con respecto a su gobierno, la Ley Especial dispone que el máximo órgano de gobierno de la CMAC es la Junta General de Accionistas, la cual se encuentra representada por el Concejo Municipal en su conjunto. Sobre el particular, el artículo 5° de la Ley Orgánica de Municipalidades, establece que el Concejo Municipal está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales (Ley N° 27972, 2003, art. 5)<sup>21</sup>. Asimismo, el artículo 6° establece que el alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa y el artículo 9° señala las atribuciones generales del Concejo Municipal (Ley N° 27972, 2003, art. 6 y 9).

---

<sup>21</sup> Es importante mencionar que en los casos donde no exista la pluralidad del accionista, se entenderá a la Municipalidad como su único accionista, el cual estará representado por su Concejo Municipal, por lo que no es correcto afirmar que el alcalde o los regidores sean considerados como accionistas.

Por lo antes expuesto, de acuerdo con el artículo 41° de dicha Ley, referido a los acuerdos que el concejo municipal adopta, “la voluntad del accionista debe estar respaldada en todo momento por un acuerdo de concejo. La voluntad unilateral del alcalde, por más que ejerza la representación legal de la Municipalidad, no constituye la voluntad de la junta general de accionistas” (Vilela, 2008b, p. 3).

Adicionalmente, la Municipalidad no puede interponer su potestad de ius imperium<sup>22</sup> a la Caja, ya que ante esta sólo constituye un órgano societario limitado por la ley, los estatutos y las normas especiales que regulan ese tipo de empresas del sistema financiero. Sólo podría actuar con ius imperium en la medida que la CMAC vulnere las normas urbanísticas, de ornato, tributarias y demás que compete regular a la Municipalidad. (Vilela, 2008b, p. 4)

## **2.2.2. La Ley Especial de CMAC**

El Decreto Supremo N° 157-90-EF promulgado el 29.05.1990 y su modificatoria (DS N° 157-90-EF, 1990)<sup>23</sup>, norma el funcionamiento de las CMAC y constituye, junto con la Ley General del SF, el principal marco legal de dichas empresas (DS N° 157-90-EF, 1990).

La Ley Especial establece que el control, regulación y supervisión de las CMAC es ejercida por la SBS y, en lo que respecta a la regulación monetaria y crediticia, al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)<sup>24</sup>. Asimismo, la Ley Especial especifica el tratamiento que se le da al capital y las reservas. En tal sentido, una característica propia de estas empresas es que se destinaba, luego de la capitalización de la reserva legal, un 50% de las utilidades a incrementar sus reservas y el 50% restante, para obras de beneficio social de acuerdo lo que se establecía en el Plan de Desarrollo Municipal. Por lo tanto, se evidencia que esta mecánica constituye la principal fuente que tienen las CMAC para fortalecer su patrimonio (DS N° 157-90-EF, 1990).

---

<sup>22</sup> Entendido como el “derecho de dar órdenes”.

<sup>23</sup> Al cual se confirió fuerza de ley en mérito de lo estipulado en el artículo 425° de la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, aprobada por el Decreto Legislativo N° 770 del 28.10.1993, que a su vez fue derogado por la Ley N° 26702.

<sup>24</sup> El Banco Central de Reserva del Perú es persona jurídica de derecho público, con autonomía en el marco de la Ley N° 26123. La finalidad del Banco es preservar la estabilidad monetaria. Asimismo, sus funciones son regular la cantidad de dinero, administrar las reservas internacionales, emitir billetes y monedas e informar sobre las finanzas nacionales (Ley N° 26123).

No obstante, un aspecto novedoso de la reciente modificación de la Ley Especial a través de la promulgación de la Ley N° 30607 del 28.06.2017, es que se le da mayor relevancia al gobierno corporativo de las CMAC, en la medida que ahora el artículo 4° de dicha Ley establece que si el gobierno corporativo y la gestión de riesgos de las mismas no alcanza los estándares que la SBS establezca mediante norma de carácter general, el porcentaje mínimo de capitalización de utilidades mencionado en el párrafo anterior podrá ser elevado a 75%. Ello sin perjuicio de que la SBS pueda hacer uso de sus facultades otorgadas por la Ley General del SF respecto a la aplicación de restricciones para el reparto de utilidades (DS N° 157-90-EF, 1990).

Por otro lado, con relación a las operaciones que estas pueden realizar, la reciente modificación de la Ley Especial establece que las CMAC pueden realizar las operaciones que establece la Ley General del SF, conforme a disposiciones emitidas por la SBS (DS N° 157-90-EF, 1990). Sobre el particular, el artículo 286° de la Ley General del SF<sup>25</sup> referido a la descripción de las CMAC, señala todas las operaciones que las CMAC pueden realizar según la lista de operaciones contemplada en el artículo 221° de la citada Ley. No obstante, aquellas que no son mencionadas, el artículo 286° indica que las CMAC también podrán realizarlas, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por la SBS. Entre las operaciones que requieren de autorización se encuentran, por ejemplo: recibir depósitos a la vista (numeral 1); otorgar sobregiros o avances en cuentas corrientes (numeral 3b); efectuar operaciones con commodities y con productos financieros derivados (numeral 16), entre otros. (Ley N° 26702, 1996, art. 221°).

Finalmente, la Ley Especial comprende la constitución y funciones de la Federación peruana de cajas municipales de ahorro y crédito (FEPCMAC) y el Fondo de cajas

---

<sup>25</sup> A través de la promulgación de la Ley N° 30607, se modificó también el artículo 286° de la Ley General del SF, estableciendo lo siguiente:

“Artículo 286°.- OPERACIONES REALIZABLES POR LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO  
La autorización para funcionar como Caja Municipal de Ahorro y Crédito conlleva la facultad de realizar las operaciones señaladas en los numerales 11, 12, 13, 20, 21, 22, 23, 28, 29, 40 y 41 del artículo 221°.

A partir del segundo año de funcionamiento, previa autorización de la Superintendencia, adicionalmente a las operaciones a que se refiere el párrafo anterior, podrán realizar las operaciones señaladas en los numerales 2, 3b, 17, 19, 24, 26, 35 y 39 del artículo 221°. Tratándose de la operación del numeral 3b, solo corresponderá al otorgamiento de créditos con garantía.

A partir del tercer año de funcionamiento, previa autorización de la Superintendencia, adicionalmente a las operaciones a que se refieren los párrafos anteriores, podrán realizar las operaciones señaladas en los numerales 3b, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 18, 25, 32, 33, 36, 38 y 43 del artículo 221°. Tratándose de la operación del numeral 3b, corresponderá al otorgamiento de créditos sin garantía.

Las demás operaciones señaladas en el artículo 221° también podrán ser realizadas por estas empresas cuando cumplan los requisitos establecidos por la Superintendencia”.

municipales de ahorro y crédito (FOCMAC) (DS N° 157-90-EF, 1990). Así, la FEPCMAC es la federación conformada por todas las CMAC, encargada principalmente de coordinar las actividades de todos sus miembros a nivel nacional y representarlos a nivel de los diferentes organismos nacionales e internacionales. Por otro lado, el FOCMAC es un fondo creado con la finalidad de canalizar recursos financieros de entidades nacionales e internacionales en beneficio de las CMAC. Las funciones, organización y demás características de ambas instituciones se detallan en la Ley Especial. Sobre el particular, cabe mencionar que la creación de la FEPCMAC se determinó en el momento de la construcción del modelo de CMAC, el cual contó con la asesoría de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) con la finalidad de crear “un organismo ad hoc para la elaboración del reglamento interno de todo el sistema de CMAC [...]. El rol de FEPCMAC es supervisar y asesorar a las cajas municipales para promover su desarrollo y crecimiento, además de establecer las normas internas de todo el sistema” (Grade, sf). En la actualidad, la FEPCMAC funciona como un órgano de asesoría que ha determinado como parte de sus objetivos el apoyar el desarrollo y consolidación del gobierno corporativo de las CMAC, fortalecer la gestión empresarial del sistema CMAC, entre otros (FEPCMAC, sf). Asimismo, cumple un rol importante, principalmente, en la determinación del director representante de la asociación de los pequeños comerciantes y productores que se mencionará con mayor detalle más adelante.

#### **2.2.2.1. Órganos de Gobierno: el directorio**

La Ley Especial establece que los órganos de gobierno de las CMAC son la junta general de accionistas, el directorio y la gerencia. Asimismo, señala que las atribuciones de ambos órganos estarán establecidas en el estatuto de cada CMAC, el cual deberá cumplir con lo dispuesto en la Ley Especial y en la Ley General del SF (DS N° 157-90-EF, 1990).

Con relación al directorio, la Ley Especial, recientemente modificada, establece que dicho órgano no tiene facultades ejecutivas y ejerce la representación institucional de las CMAC; está facultado para formular y aprobar los lineamientos de política general de las referidas CMAC; y supervisar su ejecución y aprobar su balance general y el estado de ganancias y pérdidas anual (DS N° 157-90-EF, 1990). Sobre el particular, es preciso mencionar que la Ley Especial hace esta distinción de las facultades ejecutivas y

distribución de poderes para tratar de evitar cualquier tipo posible de injerencia política que pueda afectar la marcha de la sociedad.

Adicionalmente, tal como se indicó previamente, una característica particular de la Ley Especial es que establece que el mismo estará conformado como mínimo por siete integrantes, representando a las siguientes instituciones: el Clero, la Corporación financiera de desarrollo (COFIDE), la minoría del Concejo Municipal, la mayoría del Concejo Municipal (dos representantes), la Cámara de Comercio y, por último, un representante de los pequeños comerciantes y productores. Luego, establece que los directores serán nominados por un periodo de tres años, sin hacer distinción alguna cuando se trata de los representantes del Concejo Municipal o del resto (DS N° 157-90-EF).

Un aspecto novedoso que trajo consigo la modificación de la Ley Especial, fue que establece los escenarios cuando uno o más accionistas adquieran acciones suscritas con derecho a voto, en cuyo caso, el directorio estará conformado por un máximo de nueve miembros de la siguiente manera: a) cuando los terceros accionistas adquieran en total por lo menos el 7.5% de acciones suscritas con derecho a voto de la CMAC, los terceros accionistas designan un representante; b) cuando los terceros accionistas adquieran en total por lo menos el 15% de acciones suscritas con derecho a voto de la CMAC, los terceros accionistas designan dos representantes; c) cuando los terceros accionistas adquieran en total por lo menos el 30% de acciones suscritas con derecho a voto de la CMAC, los terceros accionistas designan tres representantes, en cuyo caso COFIDE pierde su derecho a elegir un representante; y d) cuando los terceros accionistas adquieran en total por lo menos el 40% de acciones suscritas con derecho a voto de la CMAC, los terceros accionistas designan tres representantes, en cuyo caso COFIDE y los pequeños comerciantes y productores pierden su derecho a elegir un representante. Finalmente, cuando terceros accionistas adquieran más del 50% del total de acciones suscritas con derecho a voto, la CMAC se regirá por lo dispuesto en la Ley General, así como la Ley General de Sociedades, dejando de aplicarse la Ley Especial, es decir, se aplica el tratamiento que se le da a una empresa privada (DS N° 157-90-EF, 1990).

Esta importante modificación se debió a que si bien el marco legal permitía el ingreso de nuevos accionistas; antes de la modificación de la ley, estos no podían tener presencia en

el directorio, lo cual generaba un desincentivo para potenciales inversionistas, en la medida que se limitaba que estos participen de la toma de decisiones de la CMAC.

Bajo este contexto, se evidencia que las entidades designantes desempeñan un rol crucial en la determinación de la composición del directorio y, por ende, en el gobierno corporativo de las CMAC, en la medida que son estas entidades, junto con el accionista, son las que determinan los perfiles de los directores (idoneidad técnica y moral), quienes a su vez son los responsables de establecer los objetivos, metas y, en general, la dirección de la empresa (Res. SBS N° 272-2017). De esta manera, las particularidades y grandes diferencias que presentan dichas entidades designantes agregan una complejidad importante a su función en el directorio.

Con relación a la gerencia mancomunada, la Ley Especial establece que tiene a su cargo la representación legal de la CMAC; es la única unidad responsable de la marcha económica y administrativa de la empresa; y está conformada por tres personas naturales designadas por el directorio y actuarán de forma mancomunada<sup>26</sup>; no obstante, como parte de las recientes modificaciones, se establece que las CMAC podrán optar por tener un gerente general, previa autorización de la SBS. Asimismo, señala que la gerencia es designada por un plazo indeterminado y no cuatro años como antes se establecía. Adicionalmente, establece que no podrá ser gerente quien no cumpla con los requisitos de idoneidad técnica y moral y se encuentre incurso en algunos de los impedimentos legales previstos para los directores. Por otro lado, esta tiene la responsabilidad de planear y coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias de la CMAC, así como de resolver los asuntos que le sean delegados por el directorio (DS N° 157-90-EF, 1990). Tratándose de una gerencia mancomunada, los gerentes tendrán la responsabilidad conjunta y deberán reunirse por lo menos una vez al mes (DS N° 157-90-EF, 1990).

### **2.2.3. Ley General del Sistema Financiero**

La Ley General del SF establece el marco regulatorio y de supervisión de todas las empresas que conforman el sistema financiero y el sistema de seguros. Sobre el

---

<sup>26</sup> Cabe señalar que la gerencia mancomunada conformada por tres líneas de gerencia es tomada del modelo alemán (Grade, sf).

particular, dicha Ley define a las CMAC como “aquellas empresas que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas” (Ley N° 26702, 1996, art. 282°).

Sobre el particular, con relación a las CMAC, la Ley General del SF desarrolla los siguientes aspectos:

- i) Los estatutos de las CMAC se regirán por la legislación que les es propia (Ley Especial), y por las normas que señala la propia Ley General del SF (Ley N° 26702, 1996, Art. 13°); y requiere que cualquier modificación cuente con autorización previa de la SBS (Ley N° 26702, 1996, art. 14°)<sup>27</sup>.
- ii) Con la reciente modificación de la Ley Especial, el capital mínimo que requiere una CMAC para su funcionamiento asciende a S/ 7.5 millones, con cifras correspondientes a diciembre de 1996 que se actualiza cada trimestre<sup>28</sup>.
- iii) Las operaciones que pueden realizar se encuentran contempladas en sus leyes especiales (Ley Especial) y, adicionalmente, las que se describen en el artículo 221° de la Ley General del SF (Ley N° 26702, 1996, art. 286).
- iv) Las CMAC continuarán regidas por sus normas, salvo lo relativo a los factores de ponderación de riesgos, capitales mínimos, patrimonios efectivos, límites, niveles de provisiones, y otras materias establecidas por esta ley y sus normas reglamentarias que determine la Superintendencia, en protección de los ahorros del público, y la exigencia de su conversión a sociedades anónimas sin el requisito de la pluralidad de accionistas. Dejarán de aplicarse las leyes especiales de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y las normas del Sistema Nacional de Control, una vez que terceros accionistas privados hayan adquirido mayoría del accionariado de la Caja respectiva. Se considera como mayoría accionaria, a aquella participación que represente, cuando menos, la mitad más uno del número

---

<sup>27</sup> Cabe precisar que el mismo artículo 14° de la Ley N° 26702 establece que se exceptúan las modificaciones derivadas de aumentos del capital social mediante aportes en efectivo, capitalización de utilidades, y re expresión del capital como consecuencia de ajustes integrales contables por inflación (Ley N° 26702, 1996, art. 14°).

<sup>28</sup> Esto equivale alrededor de S/ 13.5 millones con cifras actualizadas al 31.03.2017.

de acciones suscritas con derecho a voto de la respectiva Caja (Ley N° 30607, 2017; Ley N° 26702, 1996, quinta disposición final y complementaria)<sup>29</sup>.

- v) Se exceptúa para las CMAC lo dispuesto en los artículos 53° y 55° de la Ley General del SF, referidos a que no puede ser accionista de una empresa de los sistemas financiero o de seguros, otra de la misma naturaleza y quienes, directa o indirectamente, sean accionistas mayoritarios de una empresa de los sistemas financiero o de seguros, no pueden ser titulares, directa o indirectamente, de más del cinco por ciento de las acciones de otra empresa de la misma naturaleza, respectivamente (Ley N° 26702, 1996, décimo novena disposición final y complementaria).
- vi) El procedimiento de elección de los directores previsto en el artículo 79° no es de aplicación a las CMAC, el que se regirá por su ley propia (Ley N° 26702, 1996, décimo tercera disposición transitoria)<sup>30</sup>.
- vii) Las CMAC deberán convertirse en sociedades anónimas en un plazo que no excederá de doce meses contados a partir de la entrada en vigencia de la Ley General del SF. No será aplicable a dichas sociedades anónimas el requisito de la pluralidad de accionistas. Asimismo, se autoriza a los respectivos Concejos Municipales, previa opinión de la FEPCMAC, a acordar la participación de personas naturales o jurídicas en el accionariado de las correspondientes CMAC, preferentemente a instituciones afines del país y del exterior (Ley N° 26702, 1996, décimo cuarta disposición transitoria). Cabe precisar que a la fecha, todas las CMAC son sociedades anónimas.

Adicional a las disposiciones señaladas en el párrafo anterior, tal como se indicó inicialmente, las CMAC se rigen por las disposiciones de la Ley General del SF, en tanto

---

<sup>29</sup> Cabe precisar que a través de esta disposición final no se limita a que se aplique para las CMAC solo lo relativo a los factores de ponderación de riesgos, capitales mínimos, patrimonios efectivos, límites y niveles de provisiones; sino más bien, se interpreta como una precisión puntual que hace la Ley General del SF, en la medida que el alcance de esta Ley aplica de manera integral para una CMAC, en tanto no se contraponga con la Ley Especial.

<sup>30</sup> Artículo 79°.- CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO: El Directorio de las empresas de los sistemas financiero y de seguros se integra con no menos de cinco (5) miembros, que reúnan condiciones de idoneidad técnica y moral, elegidos por la Junta General de Accionistas (Ley N° 26702, 1996, décimo tercera disposición transitoria).

no se contraponga con las disposiciones contenidas en la Ley Especial. Así por ejemplo, con relación a los lineamientos generales que deben cumplir los directores de las empresas supervisadas, adicional a lo señalado en la Ley Especial, la Ley General del SF establece que los directores deberán reunir condiciones de idoneidad<sup>31</sup>, entre otros aspectos, que también deberán cumplir (Ley N° 26702, 1996).

### **2.2.3.1. Reglamentos SBS**

En materia de gobierno corporativo, se presenta un breve resumen de las normas emitidas por la SBS sobre dicha materia, cuyo alcance es general; es decir, no aplica exclusivamente para las CMAC; sin embargo, en materia del proceso de elección de directores, la SBS ha emitido un reglamento específico de aplicación exclusiva para las CMAC que se detalla más adelante. A continuación, se presenta un resumen de dichos reglamentos:

- I. El Reglamento de Gestión Integral de Riesgos, aprobado por Resolución SBS N° 37-2008, tiene por finalidad que las entidades sujetas a la supervisión de la SBS cuenten con una gestión integral de riesgos adecuada a su naturaleza, tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios (Res. SBS N° 37-2008). Si bien dicho reglamento se encuentra vigente, la SBS ha emitido un nuevo reglamento sobre la misma materia pero incorporando adicionalmente lineamientos específicos en materia de gobierno corporativo, recogidos principalmente de los principios de gobierno corporativo para bancos desarrollados por el CSBB, denominado Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, aprobado por Resolución SBS N° 272-2017 (en adelante, el Reglamento de GC y GIR), el cual entrará en vigencia el próximo 01.04.2018. Entre los aspectos generales relacionados con el gobierno corporativo que se desarrolla en el Reglamento de GC y GIR, se definen los órganos de gobierno de las empresas, comenzando por el directorio, los comités que estos integran y la gerencia; el tratamiento de posibles conflictos de interés y prácticas cuestionables; y culmina con los lineamientos del sistema de remuneraciones (Res. SBS N° 272-2017).

---

<sup>31</sup> Los artículos 20°, 51°, 52° y 81° de la Ley General establecen que los miembros del Directorio deben cumplir con determinados requisitos de idoneidad técnica y moral que los califiquen para desempeñar el cargo de manera adecuada y no pueden estar incurso en determinados impedimentos.

- II. El Reglamento para la elección de los representantes al directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, aprobado por Resolución SBS N° 5788-2015 (en adelante, el Reglamento de elección de directores de CMAC), cuyo alcance recae exclusivamente para las CMAC, establece los requisitos generales, impedimentos, procedimientos de designación, nominación y vacancia del cargo de director en las CMAC (Res. SBS N° 5788-2015).

Sobre el particular, dicho Reglamento especifica los impedimentos y requisitos de idoneidad técnica y moral que ningún otro Reglamento SBS lo desarrolla. Asimismo, se indica la responsabilidad de la entidad designante, en lo referido a la debida observancia de los plazos de duración del periodo de vigencia del director que le corresponde designar, así como la documentación requerida que deberá presentar a la unidad de auditoría interna de la CMAC a efectos de evaluar su designación. Asimismo, se regula el proceso de elección de los directores, el cual consta de dos etapas: designación y nominación, siendo una aspecto novedoso de la norma la presunción de la formalización de la nominación de un director sin necesidad de contar con el acuerdo del Concejo Municipal respectivo<sup>32</sup> (Resolución SBS N° 5788-2015).

Con relación a la etapa de designación, dada la particularidad y relevancia que tienen las entidades designantes, se desarrolla de manera específica el rol que cumple cada estas entidades para los casos que correspondan a la Mayoría y Minoría del Concejo Municipal, los Pequeños Comerciantes y Productores y un criterio general para el resto de representantes (clero, cámara de comercio y COFIDE) (Res. SBS N° 5788-2015).

Cabe precisar que en este proceso, la FEPCMAC desarrolla un papel fundamental en la elección de la asociación de los pequeños comerciantes y productores, pues esta se encarga de evaluar aquella asociación de mayor representatividad en el ámbito territorial de la CMAC que cumpla los requisitos para designar a un representante en el directorio de las CMAC.

---

<sup>32</sup> En el anterior Reglamento (Resolución SBS N° 18070-2010), se establecía que el proceso de nominación consistía en el acto mediante el cual el Concejo Municipal procedía a formalizar u oficializar el nombramiento de un director en un plazo máximo de 15 días hábiles de recibido la evaluación de la UAI; no obstante, en la práctica se evidenciaba que culminado dicho plazo, el Concejo no procedía a la adopción de ningún acuerdo, quedando incompleto el proceso de nominación.

- III. Las Normas complementarias a la elección de directores, gerentes y auditor interno, aprobadas mediante Resolución SBS N° 1913-2004, cuyo objetivo es precisar aspectos relacionados con la idoneidad que se hace referencia en el numeral 2 del artículo 134° de la Ley General del SF (Ley N° 26702, 1996), el cual señala que corresponde a la SBS supervisar que las empresas del sistema financiero se encuentren debidamente organizadas, así como administradas por personal idóneo. Entre sus principales disposiciones, señala que las empresas supervisadas deben poner en conocimiento de la SBS la elección de sus directores y el nombramiento de sus gerentes y auditores internos, así como las respectivas vacancias, en un plazo no mayor a un día hábil de producidas (Res. SBS N° 1913-2004), en línea con lo dispuesto en el artículo 82° de la Ley General del SF (Ley N° 26702, 1996). Esto evidencia la importancia que tiene el supervisor de mantenerse informado en forma veraz sobre cualquier hecho que pudiera afectar la confianza del público ahorrista.
- IV. Circular N° G-152-2010, relacionada con la idoneidad de accionistas, directores y principales funcionarios, la cual establece disposiciones respecto a la comunicación a la SBS sobre hechos que presuntamente puedan afectar de forma negativa en la idoneidad de los accionistas, directores y principales funcionarios de las empresas (Circular N° G-152-2010).

#### **2.2.4. Legislación societaria de las CMAC**

A continuación, se presenta un breve resumen de las disposiciones que establece la Ley General de Sociedades (LGS) que no se cumplen íntegramente debido al régimen especial de las CMAC.

##### **2.2.4.1. Marco legal de las sociedades anónimas**

El marco legal en lo que corresponde a las sociedades anónimas lo desarrolla la Ley General de Sociedades (LGS), aprobada por Ley N° 26887 y sus modificatorias. En la medida que las CMAC son sociedades anónimas sujetas a un régimen legal especial, dichas empresas son reguladas supletoriamente por las disposiciones de esta ley (Ley N° 26887, 1997, Art. 2).

#### **2.2.4.2. Características societarias de las CMAC**

Tal como se señaló precedentemente, la promulgación de la Ley General del SF obligó a que las CMAC se conviertan en sociedades anónimas (Ley N° 26702, 1996, décimo cuarta disposición transitoria); lo cual implicó que éstas se adecúen a dichas disposiciones, entre otros, modificando sus estatutos sociales. En tal sentido, si bien a la fecha, las CMAC ya se encuentran constituidas como sociedades anónimas y la aplicación de la LGS se rige supletoriamente, se describe a continuación las particularidades de las CMAC que difieren, en cierta medida, de las disposiciones señaladas en la LGS:

- A. Pluralidad de socios: la LGS establece que “la sociedad se constituye cuando menos por dos socios [...]; asimismo, no es exigible pluralidad de socios cuando el único socio es el Estado o en otros casos señalados expresamente por ley” (Ley N° 26887, 1997, Art. 4). Efectivamente, tal como se indicó precedentemente, la Ley General del SF exige a las CMAC la conversión a sociedades anónimas sin el requisito de la pluralidad de accionistas (Ley N° 26702, 1996, décimo cuarta disposición transitoria). Cabe precisar que, a la fecha, en tres CMAC, la Municipalidad comparte el accionariado.
- B. Beneficios y pérdidas: la LGS establece que “la distribución de beneficios a los socios se realiza en proporción a sus aportes al capital. Sin embargo, el pacto social o el estatuto pueden fijar otras proporciones o formas distintas de distribución de los beneficios” (Ley N° 26887, 1997, Art. 39); no obstante, la Ley Especial y su reciente modificación establece que las CMAC deberán “destinar como mínimo el 50% de sus utilidades reales al incremento de sus reservas y el 50% restante podrá ser destinado bajo la forma de dividendos a la Municipalidad Correspondiente”. Asimismo, este porcentaje se eleva a 75% en el caso que una CMAC presente problemas de gobierno corporativo o una débil gestión de riesgos, conforme a los criterios que establecerá la SBS (DS N° 157-90-EF, 1990, art. 4°).
- C. Órgano colegiado y elección: la LGS establece que “el directorio es el órgano colegiado elegido por la junta general” (Ley N° 26887, 1997, art. 153); no obstante, en caso no participen terceros en el accionariado, la Ley Especial establece que la

sociedad civil designa a cuatro de los siete miembros que conforman el directorio (DS N° 157-90-EF, art. 10°). Asimismo, si bien el Concejo Municipal tiene la facultad de nominar a los directores, este corresponde a una formalidad sin la facultad de vetar la nominación (Res. SBS N° 5788-2015).

- D. Remoción: la LGS establece que los directores pueden ser removidos en cualquier momento, bien sea por la junta general o por la junta especial que los eligió (Ley N° 26887, 1997, art. 154); no obstante, la remoción es una facultad que compete a la entidad designante y no a la junta general de accionistas (Res. SBS N° 5788-2015)<sup>33</sup>.
- E. Junta Obligatoria Anual: la junta general se reúne obligatoriamente cuando menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio económico con la finalidad de designar o delegar en el directorio la designación de los auditores externos, cuando corresponda, entre otros (Ley N° 26887, 1997, art. 114); no obstante, en la medida que las CMAC son entidades públicas, corresponde a la Contraloría General de la República y no a la junta general, la designación de la sociedad auditora encargada de la realización de los exámenes de auditoría a fin de examinar las actividades y operaciones de las CMAC, opinar sobre la razonabilidad de sus estados financieros, así como evaluar la gestión, captación y uso de los recursos asignados (Ley N° 27785, 2002, art.20).

---

<sup>33</sup> Cabe indicar que la Resolución SBS N° 5788-2015 establece que la vacancia del cargo de director se produce por: i) fallecimiento, renuncia, revocación por parte de la entidad designante o ii) remoción por existencia de impedimentos originarios y/o sobrevivientes. En el primer caso, corresponde a la entidad designante deberá designar a un nuevo representante y, en el segundo caso, corresponde inicialmente al directorio comunicar tal situación al director afectado. Si producto de la evaluación realizada es suspendido, se deberá informar a la entidad designante a fin de designar a un nuevo representante.

### **CAPÍTULO 3**

## **ANÁLISIS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL MARCO REGULATORIO PERUANO DE LAS CMAC**

Sobre la base de los dos capítulos previos, el presente capítulo está orientado a analizar la implementación de los principios de gobierno corporativo emitidos por el CSBB en el marco regulatorio peruano de las CMAC. Para ello, la hipótesis que se plantea en el presente trabajo de investigación es que la regulación peruana aplicada a las CMAC no incorpora adecuadamente los principios del CSBB en materia de gobierno corporativo, dadas las particularidades de la composición y modo de designación de los miembros del directorio de las CMAC. Así, pues, es preciso resaltar que la buena gestión de una empresa depende en gran medida del papel crucial que cumple el directorio, ello debido a que, entre sus principales responsabilidades y funciones, establecen y dan seguimiento a la estrategia del negocio, así como son responsables de la gestión integral de riesgos, acorde al tamaño y complejidad de la entidad financiera (Auqui, 2015).

En tal sentido, tal como indicó a un inicio, el objetivo de la investigación consiste en determinar si el marco regulatorio aplicado a las CMAC incorpora adecuadamente los principios del CSBB en materia de gobierno corporativo, considerando la composición y modo de designación de los miembros del directorio de las CMAC y su naturaleza jurídica. De este modo, de ser el caso, sobre la base de aquellos principios que no son recogidos o son recogidos de manera deficiente, se busca establecer una propuesta de lineamientos generales que puedan ser tomados en cuenta por la SBS a fin de que dicho organismo regulador y supervisor evalúe y determine, de considerarlo pertinente, incorporar dichos lineamientos en la normativa aplicable o utilizarlos como directrices en la interpretación del marco legal y regulatorio vigente a las CMAC.

Para ello, en el presente capítulo se describirán los principios de gobierno corporativo establecidos por el CSBB elegidos para el análisis, acotado en los aspectos que respectan al directorio; seguidamente, se detallará la metodología que será empleada y el análisis respectivo. Finalmente, el capítulo culminará con los resultados obtenidos y la propuesta de lineamientos que serían presentados a la SBS para su consideración.

### **3.1. Delimitación de los principios de gobierno corporativo**

De acuerdo a lo señalado en el capítulo anterior, los principios de gobierno corporativo emitidos por el CSBB son considerados como los referentes más idóneos para evaluar su aplicación al sistema de CMAC, en la medida que estos son considerados fundamentales para el adecuado gobierno corporativo de empresas del sistema financiero y han sido recogidos en una amplia gama de países y estructuras jurídicas bancarias (CSBB, 2006). Así, la regulación peruana toma como referencia los estándares internacionales emitidos por dicho Comité en múltiples aspectos (incluyendo gobierno corporativo), incorporando sus disposiciones en el marco legal, regulatorio y de supervisión<sup>34</sup>.

En tal sentido, sobre la base del documento “Principios de Gobierno Corporativo”, actualizados en el año 2015 por el CSBB y, considerando que el análisis de la presente investigación gira en torno al directorio de las CMAC, corresponde acotar la investigación al análisis de los siguientes tres principios:

- ✓ Principio 1: Responsabilidades generales del Consejo
- ✓ Principio 2: Aptitudes y composición del Consejo
- ✓ Principio 3: Estructura y prácticas del Consejo

### **3.2. Metodología del análisis**

La metodología empleada para efectuar el presente análisis consiste en realizar una evaluación similar al que aplica el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en su programa denominado “Programa de evaluación del Sector Financiero” (en adelante, FSAP por sus siglas en inglés). El FSAP se utiliza con la finalidad de evaluar el grado de

---

<sup>34</sup> Sobre el particular, cabe precisar que en el año 2008, se modificó la Ley General y se emitió el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos (Resolución SBS N° 37-2008), con la finalidad de incorporar los lineamientos emitidos por el CSBB como por ejemplo, “que las entidades financieras deben contar con un proceso para evaluar la suficiencia de su patrimonio en función a su perfil de riesgo, siendo responsabilidad del Directorio asegurarse de que las empresas tengan un patrimonio efectivo por encima del límite global (10% de los activos ponderados por riesgo de crédito, mercado y operacional), que les permita anticipar las posibles fluctuaciones del ciclo económico y enfrentar los riesgos a los que están expuestas” (SBS, sfb, p. 1). Asimismo, “a partir del año 2009, se empezó a requerir a las entidades financieras que remitan a inicios de cada año un Informe de Autoevaluación de Suficiencia de Capital (IASC)” (SBS, sfb, p. 1), entre otros.

adherencia de un país con relación a los Principios de Supervisión Bancaria establecidos por el CSBB<sup>35</sup>.

Con relación a la aplicación de dicha metodología, es preciso mencionar que el FSAP cumple la finalidad de evaluar la solidez de los sistemas financieros y ayuda a identificar posibles debilidades de los mismos con la finalidad de contribuir a evitar la ocurrencia de crisis. Para ello, los países deciden voluntariamente someterse a dicha evaluación, solicitando para ello su realización (Baliño, et al, 2006). En tal sentido, si bien los objetivos para la aplicación de dicha metodología son distintos a los objetivos que se establecen en la presente investigación, para efecto del presente análisis, solo se está tomando en consideración la metodología, es decir, al conjunto de métodos y procedimientos que se siguen para alcanzar el objetivo pero con algunas modificaciones que se detallan más adelante.

Sobre el particular, cada uno de los Principios de Supervisión Bancaria establecidos por el CSBB se desagrega en una serie de criterios esenciales. Así, la metodología del FSAP consiste en evaluar para cada uno de estos criterios el grado de adherencia del país que corresponda. Esto implica no solo que sea recogida en un documento normativo, sino que se aplique de manera adecuada. Culminada la evaluación de todos los criterios y por ende, del principio en su conjunto, se establece una calificación global, la cual puede ser: Cumplido, Parcialmente Cumplido, Materialmente No Cumplido y No Cumplido, finalizando con un comentario global sobre la evaluación integral del principio y justificando la calificación asignada.

Ahora bien, a diferencia de los Principios de Supervisión Bancaria, los Principios de Gobierno Corporativo están conformados por un conjunto de temas que a su vez, están conformados por párrafos enumerados. Por lo tanto, la metodología aplicada al presente trabajo de investigación consistirá en analizar si cada uno de los párrafos se encuentra recogido en algún documento normativo (ley, o reglamento SBS principalmente) y, sobre la base de dicha evaluación, asignaremos una calificación similar al FSAP, esto es: Cumplido, Parcialmente Cumplido, Materialmente No Cumplido y No Cumplido. En tal sentido, la diferencia principal con el FSAP es que este asigna una calificación global por

---

<sup>35</sup> En el año 2012, el CSBB emitió los Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz, los cuales son objetivo de evaluación en un FSAP.

cada principio, mientras que en el presente trabajo de investigación, se asignará una calificación por cada uno de los párrafos que conforman un principio.

Con relación a los documentos normativos que se harán referencia en el análisis, corresponde principalmente a aquellos considerados en el Capítulo II “Naturaleza jurídica y marco regulatorio de las CMAC”. Sobre el particular, si bien el Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, aprobado por Resolución SBS N° 272-2017, entrará en vigencia a partir del 01.04.2018, para efectos de la evaluación de la presente investigación, será tomada en cuenta las disposiciones de dicho Reglamento y no la del Reglamento vigente (Reglamento de Gestión Integral de Riesgos, aprobado por Resolución SBS N° 37-2008), esto en la medida que el reglamento actual será remplazado por el nuevo y a la fecha, las empresas<sup>36</sup> se encuentran en proceso de adecuación.

### 3.3. Evaluación de los principios

La evaluación sobre cada uno de los párrafos descritos por cada principio elegido, aplicando la metodología establecida en el numeral anterior se detalla en el anexo adjunto.

### 3.4. Análisis de los resultados obtenidos

Producto de la evaluación realizada en el numeral anterior, se presenta a continuación un cuadro resumen con los resultados obtenidos:

**Tabla 2: Resultados Obtenidos**

CRITERIO	P1	%	P2	%	P3	%	TOTAL	%
Cumplido	24	100%	4	40%	18	60%	46	71%
Parcialmente Cumplido	0	0%	6	60%	6	20%	12	19%
Materialmente no cumplido	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
No cumplido	0	0%	0	0%	1	3%	1	2%
No Aplica	0	0%	0	0%	5	17%	5	8%
TOTAL	24	100%	10	100%	30	100%	64	100%

<sup>36</sup> Se refiere a las empresas que se detalla en el artículo 1° (Alcance) del Reglamento de GC y GIR.

Sobre el particular, se observa lo siguiente:

- a) El Principio 1 “Responsabilidades generales del Consejo”, se encuentra cumplido en su totalidad.
- b) El Principio 2 “Aptitudes y composición del Consejo”, se encuentra cumplido en un 40% y parcialmente cumplido en 60%.
- c) El Principio 3 “Estructura y prácticas del Consejo”, se encuentra cumplido en un 60%, parcialmente cumplido en 20%, no cumplido en 3% y no aplica en 17%.
- d) En suma, los tres principios han sido cumplidos en un 71%, parcialmente cumplido en 19%, no cumplido en 2% y no aplica en 8%.

### **3.5. Propuesta de lineamientos en materia de Gobierno Corporativo para las CMAC**

A continuación, sobre la base de los resultados obtenidos en el numeral anterior, se presenta la propuesta de un conjunto de lineamientos para mejorar el marco regulatorio aplicable al directorio de las CMAC, lo que a su vez permita mejorar el gobierno corporativo de este órgano de dirección.

Para ello, los lineamientos han sido agrupados en 3 temas:

1. La entidad designante y su rol en la evaluación de la idoneidad técnica y moral
2. Organización y desempeño del directorio
3. Políticas de conflictos de interés

En tal sentido, se presenta a continuación cada uno de lineamientos propuestos que busca cumplir algún criterio calificado previamente como “parcialmente cumplido”, “materialmente no cumplido” y “no cumplido”, así como un comentario global que, a criterio del autor, precisa cómo podría materializarse la aplicación del lineamiento.

**1. Sobre la entidad designante y su rol en la evaluación de la Idoneidad técnica y moral**

Lineamiento 1.1	La entidad designante deberá acreditar que haya evaluado previamente a su representante en cuanto al entendimiento razonable de las fuerzas locales, regionales, de la economía mundial y del mercado; del entorno jurídico y regulador, así como habilidades para facilitar la comunicación, colaboración, debate crítico en el proceso de toma de decisiones y fomento de una buena interacción entre los miembros del directorio.
Párrafo(s) vinculado(s)	49
Comentario:	<p>Cada entidad designante podrá establecer lineamientos o procedimientos que les permita evaluar a su candidato de manera integral. A fin de verificar que se cuente con estos procedimientos, por ejemplo, en el caso de la elección del representante de los pequeños comerciantes o productores, se podría requerir que se presente dicho procedimiento, junto con los requisitos que se establecen en el artículo 10.1.4 del Reglamento de elección de directores de las CMAC referidos a la evaluación de la asociación que tenga mayor representatividad.</p> <p>Asimismo, se espera que la evaluación que realice la entidad designante no solo tome en consideración la evaluación del curriculum vitae (CV) del candidato, sino, por ejemplo, que se realice una entrevista personal, exámenes de conocimientos u otros mecanismos que le permita a la entidad designante evaluar el cumplimiento de dicha idoneidad. Asimismo, estos procesos podrían ser realizados por empresas especializados en dichos temas o contar con la asesoría de la FEPCMAC.</p> <p>Del mismo modo, una declaración jurada suscrita por la entidad designante que certifique el cumplimiento de dicho</p>

	<p>proceso podría ser requerida como parte de la documentación que se alcanza a la Unidad de Auditoría Interna para emitir su informe de verificación al que se hace referencia en el numeral 10.2.1 del Reglamento de elección de directores de las CMAC<sup>37</sup>.</p>
Lineamiento 1.2	<p>La entidad designante deberá tomar conocimiento de los perfiles que conforman el actual directorio a fin de designar a un representante que asegure que dicho cuerpo colegiado cuente con un buen balance de habilidades, diversidad y conocimientos.</p>
Párrafo(s) vinculado(s)	48
Comentario:	<p>Sobre el particular, la entidad designante podría evañiar previamente la composición actual del directorio para determinar el perfil de su representante, a fin de que este contribuya a que el directorio cuente con un buen balance de habilidades, diversidad y conocimientos.</p> <p>Para ello, no solo se podrá considerar los estudios que este haya realizado, sino su experiencia profesional, logros obtenidos, entre otros aspectos de carácter general que la entidad designante considere pertinente.</p> <p>A fin de tomar conocimiento sobre los perfiles del resto de los integrantes del directorio, la CMAC podría remitir a las entidades designantes, previo al vencimiento de su representante, la relación de dichos perfiles en la</p>

<sup>37</sup> El artículo 10.2.1 establece que “En un plazo máximo de quince (15) días hábiles de haber recibido la documentación establecida en el numeral 10.1 del presente Reglamento, la UAI elabora y remite a la Gerencia Mancomunada, un informe oficial de verificación con firmas certificadas notarialmente, que tendrá en cuenta lo siguiente:

- a) El director propuesto debe cumplir lo dispuesto en los artículos 5°, 9° y 10° (numeral 10.1) del presente Reglamento; y,
- b) No puede ser director, el que se encuentra incurso en los impedimentos señalados en el artículo 6° del presente Reglamento.”

	comunicación que se hace referencia en el artículo 10° del Reglamento de elección de directores de CMAC <sup>38</sup> .
Lineamiento 1.3	La entidad designante deberá evaluar si, de ser el caso, las posiciones mantenidas en la actualidad o en el pasado de su representante no generen conflictos de interés que obstaculicen su habilidad para desempeñar su función independientemente y de forma objetiva.
Párrafo(s) vinculado(s)	52
Comentario:	A manera de ejemplo, si una entidad designante considera como su representante a un ex gerente mancomunado de la CMAC, se recomienda evaluar las causas del retiro. Si la confianza fue retirada por el mismo directorio, a pesar de que su candidato podría cumplir con los requisitos de idoneidad técnica y moral que establece la normativa vigente, podría generarse conflictos en el seno del directorio. Las causas del retiro podrían ser solicitadas a la Unidad de Auditoría Interna, de ser el caso. En tal sentido, es importante que cada caso sea evaluado para determinar si se pueda presentar alguna situación que genere conflicto de interés.

## **2. Sobre su organización y desempeño**

Lineamiento 2.1	El directorio deberá garantizar que los nuevos miembros cuenten y participen de programas introductorios.
Párrafo(s) vinculado(s)	55
Comentario:	Si bien muchas CMAC podrían ya incluir programas de inducción, se espera que el este proceso se encuentre recogido en su normativa interna y que el directorio dedique el tiempo suficiente, presupuesto y otros recursos a fin de cumplir este lineamiento.

<sup>38</sup> 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, salvo el caso del representante de los Pequeños Comerciantes y Productores, en el que se procede conforme lo señalado en el párrafo siguiente.

	<p>Parte de los aspectos considerados en dicho programa podrían ser canalizados a través de la FEPCMAC, en lo que respecta a las características y particularidades de las CMAC. El resto de aspectos podrían encontrarse a cargo del Departamento de Recursos Humanos de cada CMAC.</p> <p>Una declaración jurada podría ser considerada como parte del legajo personal, con la finalidad de constatar que el nuevo director haya recibido dicho programa de inducción.</p>
Lineamiento 2.2	<p>El directorio deberá efectuar evaluaciones periódicas sobre su desempeño, solo o con ayuda de expertos externos, del directorio en su conjunto, sus comités y sus miembros. Entre los aspectos que deberán considerar, se resalta la revisión periódicamente su estructura, tamaño y composición, así como la estructura y coordinación de sus comités; la continua idoneidad de cada miembro del directorio, teniendo también en cuenta su contribución al directorio (este extremo podría ser puesto de conocimiento a la entidad designante); revisión de los procedimientos de gobierno, determinar dónde pueden necesitarse mejoras y realizar cualquier cambio necesario; y utilizar los resultados de estas evaluaciones como parte de los continuos esfuerzos de mejora del directorio y, cuando lo exija la SBS, compartir con él los resultados.</p>
Párrafo(s) vinculados	59
Comentario:	<p>Si bien la actual regulación señala que la autoevaluación es un proceso opcional<sup>39</sup>, debido a la naturaleza de la composición del directorio de las CMAC, se recomienda que esta autoevaluación sea obligatoria y constante, considerando los lineamientos señalados en el criterio.</p>
Lineamiento 2.3	A fin de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, el

<sup>39</sup> El artículo 5° del Reglamento de GC y GIR establece que en caso el directorio haya acordado una autoevaluación de su desempeño, los criterios utilizados para dicha autoevaluación deberán incluirse dentro del Reglamento del directorio.

	directorio deberá divulgar la información sobre los comités establecidos, sus mandatos y su composición (incluidos miembros que se consideran independientes).
Párrafo(s) vinculados	65
Comentario:	La CMAC podría divulgar como parte de la memoria anual u otro medio –como en la página web- los comités establecidos, sus mandatos y su composición.
Lineamiento 2.4	Los potenciales directores deberán acreditar contar con el tiempo suficiente para acometer sus responsabilidades.
Párrafo(s) vinculados	51
Comentario:	Sobre el particular, cabe precisar que, sin perjuicio lo señalado por la Ley General del SF <sup>40</sup> , lo que se busca es que sus responsabilidades no se vean limitadas solo a su participación en las sesiones de directorio, sino a los comités que integra, entre otras actividades que se requiera de su participación. Adicionalmente, se busca que la participación sea integral, por ejemplo, que se encuentre presente durante toda la sesión, sin tardanzas o tengan necesidad de retirarse antes de culminar la misma.
Lineamiento 2.5	El Presidente de cada comité debe ser un director independiente. Para esto, las CMAC deberán considerar como directores independientes a aquellos que no hayan sido designados por el (los) accionista(s) y que cumplan con las características que los definen como tales, según la normativa vigente <sup>41</sup> .  Con relación al comité de riesgos, este deberá incluir una

<sup>40</sup> El artículo 89° de la Ley General establece como vacancia de un director cuando: (i) Falte a sesiones de manera ininterrumpida, sin licencia del directorio, por un período de tres meses, (ii) Se incurra en inasistencias, con licencia o sin ella, que superen la tercera parte del total de sesiones celebradas en un lapso de doce (12) meses que culmine en la fecha de la última ausencia.

<sup>41</sup> El Reglamento de GC y GIR define al director independiente como aquel que es seleccionado por su prestigio profesional e independencia económica y que no tiene ni ha tenido, en los últimos tres (3) años consecutivos anteriores a su designación, vinculación con la empresa, su administración, grupo económico o sus accionistas principales, entendiéndose a estos últimos como aquellos que tienen la propiedad del cinco por ciento (5%) o más de las acciones de la empresa. La vinculación se define en las Normas especiales sobre vinculación y grupo económico, aprobadas mediante Resolución SBS N° 5780-2015.

	mayoría de miembros independientes. Asimismo, incorporar como parte de las funciones de dicho comité establecidas en la normativa vigente, la revisión de las políticas de riesgo de la CMAC al menos una vez al año.
Párrafo(s) vinculado(s)	47, 67 y 71
Comentario:	En la medida que una CMAC contaría, en general, con cuatro de siete directores considerados como independientes, esto permitiría exigir que los presidentes de los comités sean independientes y no sólo al comité de auditoría, como lo establece la actual regulación.
Lineamiento 2.6	Establecer una comunicación y coordinación eficaces entre el comité de auditoría y el comité de riesgos para facilitar el intercambio de información y la cobertura eficaz de todos los riesgos, incluidos los riesgos incipientes, y cualquier ajuste necesario al marco de gobierno del riesgo de la CMAC.
Párrafo(s) vinculados	75
Comentario:	Por ejemplo, el jefe de la unidad de riesgos podría participar en calidad de veedor en el comité de auditoría y, del mismo modo, el jefe de la unidad de auditoría interna participe en el comité de riesgos. Esto permitirá establecer una mayor comunicación y coordinación entre ambos comités.

### **3. Sobre la política de conflictos de interés**

Lineamiento 3.1	Las políticas en materia de conflictos de interés deberán incluir lo siguiente: (i) la obligación de los miembros de evitar, en la medida posible, actividades que pudieran crear conflictos de intereses o su reaparición; ii) ejemplos de conflictos que pueden surgir en el ejercicio de la función de directorio; iii) un proceso riguroso de revisión y aprobación que deban seguir los miembros antes de emprender ciertas actividades (como servir en otro directorio), a fin de garantizar que dicha actividad no ocasionará un conflicto de intereses; iv) el deber de los miembros de comunicar rápidamente cualquier problema que
-----------------	--

	<p>pueda resultar, o haya resultado, en un conflicto de intereses;</p> <p>v) la responsabilidad de los miembros de abstenerse de votar en cualquier tema en que puedan tener un conflicto de intereses o se vean comprometidas su objetividad o habilidad de desempeñar adecuadamente sus deberes para con la CMAC; y vi) el modo en que el directorio abordará con cualquier incumplimiento de la política.</p>
Párrafo(s) vinculados	83
Comentario:	<p>Si bien el artículo 18° del Reglamento de GC y GIR establece que las empresas deben implementar políticas y procedimientos para el tratamiento, seguimiento y control de conflictos de interés, los presentes lineamientos buscan orientar a las CMAC con relación a los aspectos que pueden ser considerados como parte de dichas políticas. En tal sentido, la CMAC podría incorporar dichos lineamientos como parte de su normativa interna, la cual deberá contar con la aprobación de su directorio.</p>
Lineamiento 3.2	<p>El directorio deberá vigilar y considerar satisfactorio el proceso para una divulgación pública adecuada en relación con las políticas de la CMAC sobre conflictos de intereses y potenciales conflictos de intereses significativos.</p>
Párrafo(s) vinculados	84
Comentario:	<p>La Caja podría considerar divulgar sus políticas sobre conflictos de interés en la página web de la CMAC.</p>

## CONCLUSIONES

- a) Las CMAC constituyen uno de los pilares del sistema financiero peruano. Estas entidades financieras cuentan con una serie de particularidades que las diferencia del resto de entidades financieras, como, por ejemplo, la composición y la forma de designación de los miembros de su directorio. Así, en este tipo de empresas, el accionista no es el único que designa a sus representantes ante el directorio, sino que también lo realiza la sociedad civil (Cámara de Comercio, el clero, la asociación de los pequeños comerciantes y productos -con mayor representatividad- y la Corporación Financiera de Desarrollo). Esto, a su vez, ha traído consigo que se presenten desafíos en materia de gobierno corporativo como el rol del accionista y, de la sociedad civil de designar a representantes que cuenten con idoneidad técnica y moral.
- b) En materia de gobierno corporativo, diversos organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) han emitido lineamientos o principios de carácter no vinculante, los cuales pueden ser adaptados según las características de cada país. Sobre el particular, los principios emitidos por el CSBB son considerados como los referentes más idóneos para evaluar el directorio de las CMAC, en la medida de que dicho Comité es considerado como el principal referente internacional para la regulación prudencial de los bancos. Asimismo, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) toma como base dichos principios como parte de la regulación que emite, adaptándolos a las particularidades del contexto peruano.
- c) La regulación peruana aplicada a las CMAC no incorpora de manera adecuada, en ciertos aspectos, los principios del CSBB en materia de gobierno corporativo. Así, sobre la base de la evaluación de 64 criterios que conforman en su conjunto tres principios relacionados con las responsabilidades, aptitudes, composición, estructura y prácticas del directorio de las CMAC, se observa un 71% de dichos criterios considerados “cumplidos”; es decir, que son recogidos por las leyes y la regulación peruana de forma íntegra, mientras que un 19% son criterios considerados como “parcialmente cumplidos”, 2% como “no cumplidos” y un 8%

restante como “no aplica”. Entre los principales aspectos que no son recogidos o recogidos de manera deficiente, se encuentran aquellos relacionados con las cualidades del director, lo cual evidencia que las entidades designantes desempeñan un rol crucial en la designación de sus representantes, la composición del directorio y, por ende, en el gobierno corporativo de las CMAC.

- d) La incorporación de los principios de gobierno corporativo en la regulación peruana sobre aquellos aspectos considerados “parcialmente cumplidos” o “no cumplidos”, considerando las particularidades del directorio de las CMAC, contribuirá con mejorar el gobierno corporativo de las CMAC. Para ello, se propone implementar un conjunto de lineamientos enfocados en tres aspectos: (i) el rol que cumplen las entidades designantes en la evaluación de la idoneidad técnica y moral de los directores; (ii) la organización y desempeño de los directores, como la importancia de contar con programas introductorios, la obligación de contar con autoevaluaciones y el aseguramiento de contar con el tiempo suficiente para el desempeño de sus responsabilidades, entre otros; y, (iii) precisiones sobre la política de conflictos de interés, necesarios en una entidad expuesta al riesgo de injerencia política. Así, se espera que dichos lineamientos generales puedan ser tomados en cuenta por la SBS a fin de que evalúe y determine, de considerarlo pertinente, incorporarlos en la normativa aplicable o utilizarlos como directrices en la interpretación del marco legal y regulatorio vigente a las CMAC.
- e) Finalmente, los lineamientos propuestos no pretenden ser la solución de los desafíos que enfrenta el directorio de las CMAC, sino, lo que busca es mejorar el marco regulatorio aplicable a dicho órgano de dirección con la finalidad de mejorar el gobierno corporativo de las CMAC, lo cual tendría un impacto importante en su manejo prudente, y, en consecuencia, en su viabilidad financiera en el largo plazo y el cumplimiento de sus objetivos.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Álvarez. (2016). El Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) como promotor de la bancarización y la inclusión financiera en el Perú. Un estudio retrospectivo de 1980 a 2014". Lima: PUCP.
- Auqui, L. (2015). La base para un desarrollo sostenido de las instituciones microfinancieras. Lima: El Microfinanciero – FEPCMAC, Año VI / Número 25 / Enero 2015.
- Baliño, J, et al. (2016). El Banco de España y la Evaluación del Sistema Financiero. Notas de Estabilidad Financiera N° 5. Madrid: Banco de España. Recogido en <https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/NotasEstabilidadFinanciera/06/Fic/no0602.pdf>
- Brummer, C. (2015). The Architecture of International Financial Law. In Soft Law and the Global Financial System: Rule Making in the 21st Century(pp. 62-118). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781316423875.004
- CAF. (2010). Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del Estado. Caracas: CAF. Recogido en <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/559>
- CAF. (2013). Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. Caracas: CAF. Recogido en <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>
- CAF. (2017). Tenedores de las acciones serie A, B, y C de CAF. Caracas: CAF. Recogido en <https://www.caf.com/media/2591743/accionistascaf.pdf>
- CAF. (sf). Banco de Desarrollo de América Latina. Recogido de [http://scioteca.caf.com/discover?rpp=10&page=2&query=gobierno+corporativo&group\\_by=none&etal=0](http://scioteca.caf.com/discover?rpp=10&page=2&query=gobierno+corporativo&group_by=none&etal=0)
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2006), La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias. Basilea. Recogido en <http://www.bis.org/publ/bcbs122es.pdf>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2013). Carta estatutaria del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Basilea. Recogido en [http://www.bis.org/bcbs/charter\\_es.pdf](http://www.bis.org/bcbs/charter_es.pdf)
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2015). Principios de Gobierno Corporativo para Bancos. Basilea. Recogido en [http://www.bis.org/bcbs/publ/d328\\_es.pdf](http://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf)
- Congreso de la República. Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Ley N° 26702. (1996). Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 9 de diciembre de 1996. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/2588/c-2588>.
- Congreso de la República. Ley General de Sociedades. Ley N° 26887. (1997). Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 9 de diciembre de 1997.

- Congreso de la República. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Ley N° 27785. (2002). Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 23 de julio de 2002.
- Congreso de la República. Ley Orgánica de Municipalidades. Ley N° 27972. (2003). Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 23 de mayo de 2003.
- Congreso de la República. Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú. Ley N° 26123. (2003). Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 23 de mayo de 2003.
- Congreso de la República. Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Ley N° 30607. (2017). Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 13 de julio de 2003. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-que-modifica-y-fortalece-el-funcionamiento-de-las-cajas-ley-n-30607-1543520-1/>
- Constitución Política del Perú. (1993). Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons1993.htm>
- Costa. (2015). Propuesta de mejora del sistema de gobierno corporativo en una cooperativa de ahorro y crédito con base en los principios establecidos por el Comité de Basilea. Lima: Universidad del Pacífico.
- Decreto Supremo N° 157-90-EF. (1990). sobre la norma que regula el funcionamiento de las CMAC. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 29 de mayo de 1990.
- Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC (sf). Mision. Recogido de <http://www.fpcmac.org.pe/mision/>
- Fundación de Microfinanzas BBVA (2011). Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras. Madrid. Recogido en [http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/wp-content/uploads/2013/07/gobierno-corpo\\_2013.pdf](http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/wp-content/uploads/2013/07/gobierno-corpo_2013.pdf)
- Fundación de Microfinanzas BBVA. (sf). Recogido en <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/>
- Grade (sf). El modelo de la caja municipal en Perú. Recogido de: [http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/130412\\_ECO\\_Mic\\_BRIEF4\\_Esp.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/130412_ECO_Mic_BRIEF4_Esp.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Paris. Recogido en <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. (sf). Recogido en <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/peru-y-la-ocde.htm>

- Poggi, et al (2015), Sistema financiero peruano 1990-2014: manteniendo el equilibrio entre desarrollo y estabilidad financiera. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Recogido de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/rebper\\_2015\\_vol\\_xi/20160113\\_Poggi\\_Luy\\_Romero\\_Sotomayor.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/rebper_2015_vol_xi/20160113_Poggi_Luy_Romero_Sotomayor.pdf)
- Serna, H, Suárez, E & Restrepo. (2007). Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano. Bogotá: Federación Latinoamericana de Bancos – FELABAN. Recogido en [http://www.felaban.net/archivos\\_publicaciones/buen\\_gobierno.pdf](http://www.felaban.net/archivos_publicaciones/buen_gobierno.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 895-98 (1998). Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 3 de setiembre de 1998.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 9075-2012 (2012). Reglamento para la Gestión de Riesgo de Liquidez. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 7 de diciembre de 2012.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 509-98 (1998). Reglamento para la Supervisión de los Riesgos de Mercado. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 25 de mayo de 1998.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 2116-2009 (2009). Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 6 de abril de 2009.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 041-2005 (2005). Reglamento para la Administración del Riesgo Cambiario Crediticio. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 18 de enero de 2005.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 6941-2008 (2008). Reglamento para la Administración del Riesgo de Sobreendeudamiento de los deudores minoristas. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 25 de agosto de 2008.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 7932-2015 (2015). Reglamento de Gestión de Riesgo País. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 4 de enero de 2016.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Circular SBS G-139-2009 (2009). Gestión de la continuidad del negocio. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 6 de abril de 2009.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Circular SBS G-140-2009 (2009). Gestión de la seguridad de la información. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 6 de abril de 2009.

- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Circular N° B-2087-2001 (2001). Administración del riesgo de tasa de interés y presentación del Anexo N° 7 "Medición del Riesgo de Tasa de Interés". Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 3 de marzo de 2001.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 1913-2004 (2004). Normas complementarias a la elección de Directores, Gerentes y Auditores Internos. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 25 de noviembre de 2004.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 472-2006 (2006). Normas Prudenciales para Operaciones con Personas Vinculadas a las Empresas del Sistema Financiero. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 7 de abril de 2006.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 37-2008 (2008). Reglamento de Gestión Integral de Riesgos. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 11 de enero de 2008.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 11699-2008 (2008). Reglamento de Auditoría Interna. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 30 de noviembre de 2008.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 3780-2011 (2011). Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 2 de abril de 2011.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 5788-2015 (2015). Reglamento para la Elección de los Representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 27 de setiembre de 2015.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Resolución SBS N° 272-2017 (2017). Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos. Diario oficial de El Peruano de Perú, Lima, Perú, 23 de enero de 2017.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (2017). Estadísticas. Recogido de: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (sfa). Regulación, Basilea II y Basilea III. Recogido de: <http://www.sbs.gob.pe/regulacion/basilea-ii-y-basilea-iii>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (sfb). Implementación del Pilar 2 de Basilea II: La experiencia peruana. Recogido de: <http://asbaweb.org/E-News/enews-38/contrib/05contrib.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (sfc). Acerca de la SBS. Recogido de: <http://www.sbs.gob.pe/acercadelasbs/undefined>

Superintendencia de Mercado de Valores - SMV. (2013). Código del Buen Gobierno Corporativo. Lima. Recogido en [http://www.smv.gob.pe/uploads/codbgc2013%20\\_2\\_.pdf](http://www.smv.gob.pe/uploads/codbgc2013%20_2_.pdf)

Superintendencia de Mercado de Valores - SMV. (sf). Finalidad y Funciones. Recogido de: [http://www.smv.gob.pe/Frm\\_VerArticulo.aspx?data=BB59C7F473A6A3A7364E3D611A6E59708F2EC053FD3AD4533881D5B48E6C9458CAFA3A](http://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo.aspx?data=BB59C7F473A6A3A7364E3D611A6E59708F2EC053FD3AD4533881D5B48E6C9458CAFA3A)

Vásquez-Palma, M & Vidal-Olivares, A. (2016), Aplicación de los principios de gobiernos corporativos a sociedades no cotizadas en Chile. Una aproximación desde el derecho societario europeo y comparado, 133 Universitas, 383-444 (2016). <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.vj133.apgc>.

Vilela, M. (2008a). Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: ¿Empresas Municipales o Empresas Ajenas al Ámbito Normativo del Sector Público?. Lima: Negocios, Tecnología, Banca y Desarrollo. Recogido en <http://netbankdes.com/aplicacion/webroot/archivos/130320034959las%20cajas%20municipales%20de%20ahorro%20y%20cr%C3%A9dito%20%C2%BFempresas%20municipales%20o%20empresas%20ajenas%20al%20ambito%20normativo%20del%20sector%20p%C3%BAblico.pdf>

Vilela, M. (2008b). Las atribuciones del accionista único y de la Junta General en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito respecto de su derecho de información. Lima: Negocios, Tecnología, Banca y Desarrollo. Recogido en <http://netbankdes.com/aplicacion/webroot/archivos/130320035302las%20atribuciones%20del%20accionista%20%C3%BAnico%20y%20de%20la%20junta%20general%20en%20la%20caja%20municipal%20de%20ahorro%20y%20cr%C3%A9dito%20respecto%20de%20su%20derecho%20de%20informaci%C3%B3n.pdf>

ANEXO

EVALUACIÓN DE PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EMITIDOS POR EL COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA<sup>42</sup>

<b>Principio 1</b>	<b>Responsabilidades generales del Consejo (entiéndase el directorio)</b> <i>El Consejo es el responsable del banco en general, incluida la aprobación y vigilancia de la aplicación por parte de la gerencia de los objetivos estratégicos del banco, su marco de gobierno y cultura corporativa.</i>
	<b>Responsabilidades del Consejo</b>
<b>Párrafo 23</b>	El Consejo es el responsable último de la estrategia de negocio y la solvencia financiera del banco, decisiones clave de personal, organización interna y estructura y prácticas de gobierno, así como gestión del riesgo y obligaciones de cumplimiento. El Consejo puede delegar algunas de sus funciones, pero no así sus responsabilidades, a comités del Consejo cuando proceda.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>Respecto de la estrategia de negocio y la solvencia financiera, el literal a) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que los directores son responsables por “[e]stablecer los principales objetivos y metas de la empresa y aprobar su estrategia” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7).</p> <p>Respecto de las decisiones clave de personal, organización interna y estructura y prácticas de gobierno, el literal d del mismo artículo señala que los directores son responsables por “[s]eleccionar una plana gerencial con idoneidad técnica y moral, que actúe conforme al desarrollo de los negocios y operaciones de la empresa, así como evaluar su desempeño”, y el literal b por “[e]stablecer un sistema adecuado de delegación de facultades, segregación de funciones y de tratamiento de posibles conflictos de intereses a través de toda la empresa” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7).</p> <p>Respecto de la gestión del riesgo y obligaciones de cumplimiento, el literal g de dicho artículo establece que los directores son responsables por “[e]stablecer una gestión de riesgos acorde a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones y servicios de la empresa, que tome en cuenta el entorno competitivo, el entorno macroeconómico que afecta a los mercados en los que opera la empresa, los requerimientos regulatorios y sus objetivos a largo plazo” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7). Asimismo, el artículo 22° del Reglamento de GC y GIR establece que “[l]a gestión integral de riesgos es un proceso, efectuado por el directorio, la gerencia y el personal aplicado en toda la empresa y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos” (Res. SBS N° 272-2017, art. 22).</p>

<sup>42</sup> Las filas correspondientes a los principios y párrafos numerados han sido tomados textualmente de los Principios de Gobierno Corporativo para Bancos establecidos por el CSBB, mientras que el marco legal y regulatorio corresponde al análisis propio del autor.

	Respecto de la delegación de algunas de sus funciones a comités, el artículo 9° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio podrá constituir los comités que considere necesarios con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento” (Res. SBS N° 272-2017, art. 9).
<b>Resultado</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 24</b>	El Consejo debe establecer una estructura organizativa del banco que considere satisfactoria, y que permita al Consejo y la alta dirección ejercer sus responsabilidades y facilitar una toma de decisiones eficaz y un buen gobierno. Esto incluye establecer claramente las principales responsabilidades y autoridades del propio Consejo y de la alta dirección y de otros responsables de las funciones de gestión del riesgo y de control.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 22° del Reglamento de GC y GIR establece que “[l]a gestión integral de riesgos es un proceso, efectuado por el directorio, la gerencia y el personal aplicado en toda la empresa y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos” (Res. SBS N° 272-2017, art. 22). Asimismo, establece que dicha gestión integral puede descomponerse en componentes, siendo uno de ellos, el literal a “Ambiente Interno”, el cual comprende, entre otros, “la cultura y valores corporativos, la idoneidad técnica y moral de sus funcionarios; la estructura organizacional; y las condiciones para la delegación de facultades y asignación de responsabilidades” (Res. SBS N° 272-2017, art. 22).</p> <p>Adicionalmente, el literal c) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que el directorio es responsable por “[a]probar los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos y demás manuales de la empresa” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7).</p> <p>Así, según el artículo 2° del Reglamento de GC y GIR establece que los manuales de organización y funciones son “documentos que detallan <u>la estructura orgánica de la empresa</u>, los objetivos y funciones de sus unidades, así como las obligaciones y responsabilidades de su personal” (Res. SBS N° 272-2017, art. 2).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 25</b>	Los miembros del Consejo deben ejercer su «deber de diligencia» y «deber de lealtad» hacia el banco, de conformidad con las leyes nacionales y las normas supervisoras aplicables.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 81° de la Ley General del SF establece que “los directores deben cumplir requisitos de idoneidad técnica y moral, así como no estar incurso en diversos supuestos” (Ley N° 26702, 1996, art. 81°).</p> <p>Asimismo, el artículo 171° de la Ley General de Sociedades (LGS) establece que “los directores desempeñan el cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante leal” (Ley N° 26887, 1997, art. 171°). La norma establece un patrón de conducta que todo director debe observar.</p> <p>Por el deber de diligencia, los directores deben procesar una gestión</p>

	<p>ordenada y fiel a lo requerida por el principal. Por el deber de lealtad, se tutela al principal en los casos de conflictos de interés en los cuales se genera un riesgo de daños al nivel interés del principal.</p> <p>Adicionalmente, el artículo 173° de la Ley General del SF establece que “[...] los directores elegidos por un grupo o clase de accionistas tienen los mismos deberes para con la sociedad y los demás accionistas que los directores restantes y su actuación no puede limitarse a defender los intereses de quienes los eligieron” (Ley N° 26702, 1996, art. 173°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 26</b>	<p>En consonancia, el Consejo deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Participar activamente en los asuntos del banco y mantenerse informado de cambios significativos en el negocio del banco y en su entorno, así como actuar de forma oportuna para proteger los intereses a largo plazo del banco;</li> <li>b. Vigilar el desarrollo y aprobar los objetivos de negocio y la estrategia del banco, y efectuar el seguimiento de su aplicación;</li> <li>c. Guiar el establecimiento de la cultura y los valores corporativos del banco;</li> <li>d. Vigilar la implementación del marco de gobierno del banco y comprobar periódicamente que sigue siendo adecuado ante cambios significativos del tamaño del banco, su complejidad, alcance geográfico, estrategia de negocio, requerimientos del mercado y reguladores;</li> <li>e. Establecer, junto a la alta dirección y al CRO<sup>43</sup>, el apetito por el riesgo del banco, teniendo en cuenta el panorama competitivo y regulador y los intereses a largo plazo del banco, su exposición al riesgo y habilidad de gestionar los riesgos eficazmente;</li> <li>f. Vigilar la observancia por parte del banco de su RAS<sup>44</sup>, política de riesgos y límites de riesgo;</li> <li>g. Aprobar el enfoque y vigilar la aplicación de políticas clave relacionadas con el proceso de evaluación de la suficiencia de capital del banco, sus planes de capital y liquidez, políticas y obligaciones de cumplimiento y sistema de control interno;</li> <li>h. Exigir al banco que mantenga una función financiera sólida responsable de la información contable y financiera;</li> <li>i. Aprobar los estados financieros anuales y exigir una revisión independiente periódica de las partes críticas;</li> <li>j. Aprobar la selección y vigilar el desempeño del CEO, los miembros principales de la alta dirección y los jefes de las funciones de control;</li> <li>k. Vigilar el esquema retributivo del banco, incluidos el seguimiento y la revisión de la retribución de los ejecutivos y evaluar si es conforme con</li> </ol>

<sup>43</sup> Se entiende como CRO como el director de riesgos. Según el CSBB, “muchos bancos han avanzado en la valoración de las capacidades y aptitudes del Consejo en su conjunto, creando comités específicos para riesgos en el seno del Consejo, estableciendo y elevando el papel del director de riesgos (CRO) y fomentando la comunicación entre los comités de auditoría y de riesgos del Consejo.

<sup>44</sup> El CSBB establece el RAS como la declaración del apetito por el riesgo, el cual lo define como la “articulación escrita del nivel agregado y los tipos de riesgo que el banco aceptará, o evitará, a fin de lograr sus objetivos de negocio. Incluye medidas cuantitativas expresadas en términos relativos de beneficios, capital, medidas de riesgo, liquidez y otras medidas relevantes según proceda. Deberá además incluir las declaraciones cualitativas para tratar los riesgos de reputación y conducta, así como blanqueo de dinero y otras prácticas no éticas”.

	<p>la cultura de riesgo del banco y su apetito por el riesgo; y</p> <p>I. Vigilar la integridad, independencia y eficacia de las políticas y procedimientos de denuncia de irregularidades (<i>whistleblowing</i>) del banco.</p>
<p><b>Marco legal y regulatorio</b></p>	<p>a) El literal d) del artículo 17° del Reglamento de GC y GIR establece que “la gerencia debe informar al directorio, al menos trimestralmente, sobre la marcha económica de la empresa; [...] así como de informar al directorio de manera periódica los resultados de dicho aseguramiento” (Res. SBS N° 272-2017, art. 17°). Asimismo, el artículo 3° de la Circular G-165-2012 establece que “las empresas remitirán a la Superintendencia, copia de los informes, considerando los siguientes plazos: (i) Nuevos productos: dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a su lanzamiento y (ii) Cambios importantes en el ambiente de negocios, operativo e informático” (Circular SBS G-165-2012, art. 3).</p> <p>b) El literal a) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que el directorio es responsable por [e]stablecer los principales objetivos y metas de la empresa y aprobar su estrategia” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7°). Asimismo, el artículo 178° de la Ley General del SF establece que “las empresas deben establecer un adecuado proceso de administración de activos y pasivos. Dicho proceso debe incluir la identificación, medición, control y reporte de los riesgos a los que se encuentren expuestas por la prestación de servicios financieros, tales como riesgo de liquidez, riesgo de mercado y riesgo operacional” (Ley General del SF, art. 178°).</p> <p>c) El literal k) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR señala que el directorio es responsable de [e]stablecer la cultura y valores corporativos de la empresa, así como los criterios de responsabilidad profesional” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7°).</p> <p>d) El artículo 3° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio y la gerencia deben asegurar razonablemente la adopción de las mejores prácticas relacionadas al gobierno corporativo” (Res. SBS N° 272-2017, art. 3°).</p> <p>e) El literal f) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR señala que el directorio es responsable por “[e]stablecer el sistema de apetito por el riesgo de la empresa” adopción de las mejores prácticas” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7°).</p> <p>f) Similar a lo señalado en el literal anterior.</p> <p>g) El literal e) del artículo 12° del Reglamento de GC y GIR establece como funciones del comité de riesgos el “[e]valuar la suficiencia de capital [...] de la empresa para enfrentar sus riesgos y alertar de las posibles insuficiencias” (Res. SBS N° 272-2017, art. 12°). Por disposición de la SBS, esta evaluación debe ser aprobada por directorio.</p> <p>h) El artículo 14° del Reglamento de GC y GIR establece que “el comité de auditoría tiene como propósito principal vigilar que los procesos contables y de reporte financiero sean apropiados, así como evaluar las actividades realizadas por los auditores internos y externos” (Res. SBS N° 272-2017, art. 14°).</p> <p>i) El Capítulo II del Manual de Contabilidad para las Empresas del</p>

	<p>Sistema Financiero, aprobado mediante Resolución SBS N° 895-98 y modificatorias, establece que “los estados financieros intermedios trimestrales correspondientes a marzo, junio y setiembre, deberán ser aprobados por el directorio” (Res. SBS N° 895-98).</p> <p>Asimismo, el artículo 221° de la LGS establece que “[f]inalizado el ejercicio el directorio debe formular la memoria, los estados financieros y la propuesta de aplicación de las utilidades en caso de haberlas. De estos documentos debe resultar, con claridad y precisión, la situación económica y financiera de la sociedad, el estado de sus negocios y los resultados obtenidos en el ejercicio vencido (Ley N° 26887, 1997, art. 221°). Del mismo modo, el artículo 175° de dicha Ley señala que “el directorio debe proporcionar a los accionistas y al público las informaciones suficientes, fidedignas y oportunas que la ley determine respecto de la situación legal, económica y financiera de la sociedad (Ley N° 26887, 1997, art. 221°).</p> <p>j) El literal d) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR señala que el directorio es responsable por [e]stablecer de seleccionar una plana gerencial con idoneidad técnica y moral, que actúe conforme al desarrollo de los negocios y operaciones de la empresa, así como evaluar su desempeño” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7°).</p> <p>k) El literal e) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR señala que el directorio es responsable por “[a]aprobar y vigilar el diseño e implementación del sistema de remuneraciones, y asegurar que se encuentre alineado a la estrategia de negocios de la empresa, su apetito por el riesgo, a sus políticas y solidez financiera” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7°).</p> <p>l) El artículo 19° del Reglamento de GC y GIR establece que “las empresas deben establecer los sistemas internos apropiados que faciliten la denuncia oportuna e investigación de las actividades no autorizadas, ilícitas, fraudulentas y otras prácticas cuestionables definidas por la empresa, identificadas por cualquier trabajador o por alguna persona que interactúa con ésta” (Res. SBS N° 272-2017, art. 19°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 27</b>	El Consejo debe garantizar que las operaciones con partes relacionadas (incluidas las operaciones intra grupo) se analizan para evaluar su riesgo y se someten a las restricciones apropiadas (por ejemplo, exigir que dichas transacciones sean imparciales) y que no se produzca una apropiación o uso indebidos de los recursos corporativos o del negocio del banco.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 6° de las Normas Prudenciales para Operaciones con Personas Vinculadas a las Empresas del Sistema Financiero, aprobadas mediante Resolución SBS N° 472-2006, al señalar: “todo financiamiento que vaya a ser otorgado a un vinculado, incluyendo los que se entregan a vinculados que se excluyen del cómputo del límite del artículo 202° de la Ley General deberá contar con la aprobación previa del directorio u órgano equivalente” (Res. SBS N° 472-2006, art. 6°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 28</b>	En el desempeño de estas responsabilidades, el Consejo debe tener en cuenta los intereses legítimos de los depositantes, accionistas y otras partes interesadas. Debe además garantizar que el banco mantiene una relación eficaz con sus supervisores.

<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 3° del Reglamento de GC y GIR establece que las empresas deben contar con un marco de gobierno corporativo que considere diversos lineamiento, siendo uno de ellos el literal j), el cual señala “el establecimiento de un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros, quedando prohibido cualquier tipo de acción que pudiera significar un obstáculo al ejercicio de sus derechos” (Res. SBS N° 272-2017, art. 3°).</p> <p>Asimismo, el artículo 173° de la LGS establece que “cada director tiene el derecho a ser informado por la gerencia de todo lo relacionado con la marcha de la sociedad. Este derecho debe ser ejercido en el seno del directorio y de manera de no afectar la gestión social” (Ley N° 26887, 1997, art. 173°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
	<b>Cultura y valores corporativos</b>
<b>Párrafo 29</b>	Un componente fundamental del buen gobierno es una cultura corporativa que refuerce normas apropiadas para un comportamiento responsable y ético. Estas normas son especialmente críticas en materia de concienciación del riesgo en el banco, comportamiento de asunción de riesgos y gestión del riesgo (es decir, la «cultura de riesgo» del banco).
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 3° del Reglamento de GC y GIR establece que “las empresas deben contar con un marco de gobierno corporativo que considere como lineamiento, la cultura y valores corporativos, así como los criterios de responsabilidad profesional exigibles a los directores, gerentes, funcionarios y demás trabajadores” (Res. SBS N° 272-2017, art. 3°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 30</b>	<p>A fin de fomentar una cultura corporativa sólida, el Consejo debe enfatizar «la pauta marcada desde arriba»:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estableciendo y respetando los valores corporativos que crean la expectativa de desempeñar toda actividad de forma legal y ética, y vigilando la observancia de estos valores por parte de la alta dirección y otros empleados;</li> <li>Promocionando la concienciación sobre el riesgo en una cultura de riesgo robusta, transmitiendo la expectativa del Consejo de no respaldar una excesiva asunción de riesgo y de que todos los empleados son responsables de ayudar al banco a operar dentro del grado de apetito por el riesgo y las delimitaciones del riesgo establecidas;</li> <li>Confirmando que se han tomado o están tomando las medidas necesarias para comunicar dentro del banco sus valores corporativos, estándares profesionales o códigos de conducta, junto a las pertinentes políticas de respaldo; y</li> <li>Confirmar que los empleados, incluida la alta dirección, son conscientes de que se tomarán medidas disciplinarias u otras medidas apropiadas ante comportamientos inaceptables o infracciones.</li> </ol>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El literal d) del artículo 3° del Reglamento de GC y GIR establece que las empresas “deben contar con un marco de gobierno corporativo que considere como lineamiento, la cultura y valores corporativos, así como los criterios de responsabilidad profesional exigibles a los directores, gerentes, funcionarios y demás trabajadores” (Res. SBS N° 272-2017, art. 3°).</li> <li>El artículo 17° del Reglamento de GC y GIR establece que “la gerencia</li> </ol>

	<p>es responsable asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes con la estrategia del negocio, el sistema de apetito por el riesgo, la cultura y valores corporativos, una adecuada conducta de mercado, y las políticas aprobadas por el directorio, así como de informar al directorio de manera periódica los resultados de dicho aseguramiento” (Res. SBS N° 272-2017, art. 17°).</p> <p>c) Adicionalmente, el artículo 22° del Reglamento de GC y GIR establece que “las empresas deben contar con un marco de gestión de riesgos que se adapte a su organización y necesidades [...]: Ambiente interno, el cual que comprende, entre otros, la cultura y valores corporativos, la idoneidad técnica y moral de sus funcionarios; la estructura organizacional; y las condiciones para la delegación de facultades y asignación de responsabilidades” (Res. SBS N° 272-2017, art. 22°).</p> <p>d) El artículo 3° del Reglamento de GC y GIR establece que las empresas deben contar con un Código de Ética y Conducta, con los criterios de responsabilidad profesional exigibles a sus directores, gerentes, funcionarios y demás trabajadores y que prohíba expresamente actividades ilegales o conductas que podrían afectar la reputación de la empresa o la confianza en el sistema (Res. SBS N° 272-2017, art. 3°).</p> <p>Adicionalmente, el artículo 177° de la LGS establece que “los directores responden, ilimitada y solidariamente, ante la sociedad, los accionistas y los terceros por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la ley, al estatuto o por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave. Es responsabilidad del directorio el cumplimiento de los acuerdos de la junta general, salvo que ésta disponga algo distinto para determinados casos particulares. Los directores son asimismo solidariamente responsables con los directores que los hayan precedido por las irregularidades que éstos hubieran cometido si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a la junta general” (Ley N° 26887, 1997, art. 177°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 31</b>	<p>El código de conducta o deontológico de un banco, o política equivalente, debe definir comportamientos aceptables e inaceptables.</p> <p>a) Debe desautorizar explícitamente actividades ilegales, como errores intencionados en la notificación y mala conducta en materia financiera, delitos económicos, incluido el fraude, el incumplimiento de sanciones, blanqueo de dinero, prácticas anticompetitivas, soborno y corrupción o la violación de los derechos del consumidor.</p> <p>b) Debe dejar claro que se espera que los empleados se comporten éticamente y realicen su trabajo con profesionalidad y la debida diligencia, además de cumplir con la legislación, las regulaciones y las políticas de la empresa.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 3° del Reglamento de GC y GIR, establece que “las empresas deben contar con un Código de Ética y Conducta, con los criterios de responsabilidad profesional exigibles a sus directores, gerentes, funcionarios y demás trabajadores y que prohíba expresamente actividades ilegales o conductas que podrían afectar la reputación de la empresa o la confianza en el sistema” (Res. SBS N° 272-2017, art. 3°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 32</b>	De conformidad con la legislación nacional, que permitan a los empleados

	<p>expresar de forma confidencial inquietudes y observaciones importantes y de buena fe de cualquier infracción (por ejemplo política de denuncia de irregularidades). Esto incluye la comunicación de los problemas relevantes al supervisor del banco.</p> <p>a) El Consejo debe vigilar el mecanismo de denuncia de irregularidades y garantizar que la alta dirección afronta los asuntos legítimos suscitados. El Consejo debe responsabilizarse de que los empleados que expresan sus sospechas estén protegidos frente a perjuicios o represalias.</p> <p>b) El consejo debe además vigilar y aprobar cómo y quién debe investigar y resolver las sospechas legítimas significativas: ya sea un órgano independiente interno o externo, la alta dirección y/o el propio Consejo.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 19° del Reglamento de GC y GIR establece que “las empresas deben establecer los sistemas internos apropiados que faciliten la denuncia oportuna e investigación de las actividades no autorizadas, ilícitas, fraudulentas y otras prácticas cuestionables definidas por la empresa, identificadas por cualquier trabajador o por alguna persona que interactúa con ésta. [...] Dichas actividades deben ser reportadas a la unidad de auditoría interna o unidad organizativa encargada de su gestión, para lo cual la empresa debe implementar procedimientos que permitan mantener la confidencialidad del denunciante” (Res. SBS N° 272-2017, art. 19°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
	Apetito por el riesgo, gestión y control del riesgo
<b>Párrafo 33</b>	<p>Como parte del marco general de gobierno corporativo, el Consejo es responsable de vigilar un marco sólido de gobierno del riesgo, que incluya una cultura del riesgo sólida, un apetito por el riesgo bien desarrollado y articulado mediante una RAS, responsabilidades bien definidas para la gestión de riesgos, en particular, y funciones de control, en general.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio es responsable de aprobar el sistema de apetito por el riesgo de la empresa (literal f) y disponer las medidas necesarias para que la empresa opere en línea con su apetito por el riesgo, para lo cual debe conocer las necesidades de capital y liquidez asociadas a su estrategia” (literal h).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 34</b>	<p>El desarrollo y la comunicación del apetito por el riesgo del banco es fundamental para reforzar una fuerte cultura del riesgo. El marco de gobierno del riesgo debe describir las acciones que deben emprenderse cuando se infrinjan los límites de riesgo establecidos, incluidas medidas disciplinarias ante una asunción excesiva de riesgos, procedimientos de remisión a un nivel jerárquico superior y notificación al Consejo de Administración.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo literal f) del 7° del Reglamento de GC y GIR establece que el directorio es responsable por “[a]probar el sistema de apetito por el riesgo de la empresa” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7°).</p> <p>Asimismo, el artículo 2° de dicho Reglamento define sistema de apetito por el riesgo como “el conjunto de políticas, límites, procesos, procedimientos, roles y responsabilidades mediante los cuales el apetito por el riesgo es establecido, comunicado y vigilado” (Res. SBS N° 272-</p>

	2017, art. 2°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 35</b>	El Consejo debe adoptar un papel activo en la definición del apetito por el riesgo y garantizar su conformidad con los planes estratégicos, de capital y financieros, y con las prácticas retributivas. El apetito por el riesgo del banco debe transmitirse claramente a través de una RAS de fácil comprensión para todas las partes relevantes: el propio Consejo, la alta dirección, los empleados del banco y el supervisor.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que el directorio es responsable por “[a]probar el sistema de apetito por el riesgo de la empresa, así como disponer las medidas necesarias para que la empresa opere en línea con su apetito por el riesgo, para lo cual debe conocer las necesidades de capital y liquidez asociadas a su estrategia” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7°).</p> <p>Al respecto, el artículo 2° del citado Reglamento define sistema de apetito por el riesgo como “el conjunto de políticas, límites, procesos, procedimientos, roles y responsabilidades mediante los cuales el apetito por el riesgo es establecido, <u>comunicado y vigilado</u>” (Res. SBS N° 272-2017, art. 2°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 36</b>	<p>El RAS del banco debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Incluir consideraciones cuantitativas y cualitativas;</li> <li>Establecer con anticipación los tipos y niveles individuales y agregados de riesgo que el banco está dispuesto a asumir a fin de realizar sus actividades dentro de su capacidad de asumir riesgo;</li> <li>Definir los límites y las consideraciones empresariales conforme a la expectativa de cómo el banco operará para lograr su estrategia; y</li> <li>Comunicar el apetito por el riesgo del Consejo en todo el banco, relacionándolo con la toma de decisiones diaria y estableciendo los medios para expresar preocupación sobre asuntos relacionados con el riesgo y la estrategia del banco.</li> </ol>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 15° del Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito, aprobado por Resolución SBS N° 3780-2011, establece que “las empresas deberán contar con Manuales de políticas y procedimientos respecto a la realización de operaciones afectas a riesgo de crédito. <u>Dichas políticas deberán establecer niveles de apetito y tolerancia al riesgo de crédito en los diferentes segmentos de mercado en los que la empresa participa.</u> Los niveles de apetito y tolerancia al riesgo deberán materializarse en indicadores cuantificables y ser sujetos de revisión en función de los resultados y de los cambios en el entorno del riesgo” (Res. SBS N° 3780-2011, art. 15°).</p> <p>Respecto al riesgo de liquidez, el artículo 3° del Reglamento para la Gestión de Riesgo de Liquidez establece que es responsabilidad del Directorio, entre otras, “aprobar los niveles de tolerancia al riesgo de liquidez en función de los objetivos de negocio, dirección, estrategia y apetito por el riesgo de liquidez. La tolerancia deberá garantizar que la empresa realiza una sólida gestión de su liquidez en condiciones normales y de estrés” (Res. SBS N° 9075-2012, art. 3°).</p>

	<p>Con relación a los riesgos de mercado, el artículo 3° del Reglamento para la Supervisión de los Riesgos de Mercado establece que es responsabilidad del Directorio u órgano equivalente el establecimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos para identificar y administrar apropiadamente los riesgos de mercado que la empresa afronta (Res. SBS N° 509-1998, art. 3°). Asimismo, el artículo 6° de dicho Reglamento señala que el Comité de Riesgos se encargará de diseñar y establecer las políticas y los procedimientos para la identificación y administración de los riesgos de mercado, lo cual incluye el establecimiento de límites de exposición a los que se encuentran sujetas las posiciones afectas a riesgos de mercado (Res. SBS N° 509-1998, art. 6°).</p> <p>Con relación al riesgo operacional, el artículo 6° del Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional establece entre las responsabilidades del Directorio, definir la política general para la gestión del riesgo operacional, aprobar el manual de gestión de este riesgo, establecer adecuados niveles de apetito por riesgo, y obtener un aseguramiento razonable de que la empresa cuenta con una efectiva gestión del riesgo operacional, y que los principales riesgos identificados se encuentran bajo control dentro de los límites que han establecido (Res. SBS N° 2116-2009, art. 6°). Asimismo, el artículo 4° de la Circular SBS G-139-2009, precisa que el Directorio es responsable de establecer una adecuada gestión de la continuidad del negocio, incluyendo entre sus responsabilidades la aprobación de la política general y recursos, así como asegurar razonablemente dicha gestión. Del mismo modo, el artículo 3° de la Circular SBS G-140-2009, indica que la política de seguridad de la información debe ser aprobada por el Directorio.</p> <p>Adicionalmente, la Circular N° B-2087-2001 sobre la Administración del Riesgo de Tasa de Interés; el Reglamento para la Administración de Riesgo Cambiario; el Reglamento para la Administración del Riesgo Cambiario Crediticio (aprobado mediante Resolución SBS N° 041-2005); el Reglamento para la Administración del Riesgo de Sobreendeudamiento de los deudores minoristas (aprobado por Resolución SBS N° 6941-2008); y el Reglamento de Gestión de Riesgo País (aprobado por Resolución SBS N° 7932-2015); contemplan la responsabilidad del Directorio en la aprobación y revisión de las políticas y procedimientos para la administración de dichos riesgos y de asegurarse que la Gerencia adopte las medidas necesarias para vigilarlos y controlarlos.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 37</b>	<p>El desarrollo de una RAS eficaz debe ir guiado por el liderazgo «de arriba a abajo» del Consejo y la participación «de abajo a arriba» de la gerencia. Si bien la alta dirección puede iniciar la definición del apetito por el riesgo, su correcta aplicación depende de la interacción eficaz entre el Consejo, la alta dirección, la gestión del riesgo y las unidades operativas, incluido el director financiero (CFO).</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El literal f) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que “<u>el directorio</u> es responsable de aprobar el sistema de apetito por el riesgo de la empresa” (Res. SBS N° 272-2017, art. 7°).</p> <p>El artículo 12° de dicho Reglamento establece que “<u>el comité de riesgos</u> debe decidir las acciones necesarias para la implementación de las</p>

	<p>medidas correctivas requeridas, en caso existan desviaciones con respecto a los niveles de apetito y límites de riesgo y a los grados de exposición asumidos” (Res. SBS N° 272-2017, art. 12°).</p> <p>El artículo 25° de dicho Reglamento establece que “<u>la unidad de riesgos</u> debe, entre otros, velar por una adecuada gestión integral de riesgos, promoviendo el alineamiento de la toma de decisiones de la empresa con el sistema de apetito por el riesgo” (Res. SBS N° 272-2017, art. 25°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 38</b>	<p>Un marco de gobierno del riesgo debe incluir responsabilidades organizativas bien definidas para la gestión del riesgo, que habitualmente se conoce como «las tres líneas de defensa»:</p> <p>a) la línea de negocio;</p> <p>b) una función de gestión del riesgo y de cumplimiento independientes de la primera línea de defensa; y</p> <p>c) una función de auditoría interna independiente de las primera y segunda línea de defensa</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 17° del Reglamento de GC y GIR establece que “la gerencia es responsable por asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes con la estrategia del negocio, el sistema de apetito por el riesgo, la cultura y valores corporativos, una adecuada conducta de mercado, y las políticas aprobadas por el directorio; así como de informar al directorio de manera periódica los resultados de dicho aseguramiento” (Línea de Negocio) (Res. SBS N° 272-2017, art. 17°).</p> <p>Asimismo, el artículo 25° establece que “la unidad de riesgos es la encargada de apoyar y asistir a las demás unidades de la empresa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, y para ello <u>debe ser independiente de las unidades de negocios</u>”. (primera línea de defensa) (Res. SBS N° 272-2017, art. 25°).</p> <p>Finalmente, el artículo 4° del Reglamento de Auditoría Interna, aprobado por Resolución SBS N° 11699-2008, <u>establece que “la Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las empresas, al ayudarlas a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo”</u>. (segunda línea de defensa) (Res. SBS N° 11699-2008, art. 4°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 39</b>	<p>En función de la naturaleza, tamaño y complejidad del banco, y del perfil de riesgo de sus actividades, pueden variar los detalles estructurales de las tres líneas de defensa. Independientemente de su estructura, las responsabilidades de cada línea de defensa deben estar bien definidas y comunicadas.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 24° del Reglamento de GC y GIR establece que “la gestión integral de riesgos requiere que las empresas se organicen de acuerdo con su complejidad y líneas de negocio en que operan. En este sentido, las empresas deben contar con una unidad centralizada o con unidades especializadas en la gestión de riesgos específicos, de acuerdo con la naturaleza, tamaño, complejidad de las operaciones y servicios de la</p>

	<p>empresa, siempre que, cuando sean estas tomadas en su conjunto, permitan la implementación de los criterios previstos en el Reglamento” (Res. SBS N° 272-2017, art. 24°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 40</b>	<p>Las unidades de negocio son la primera línea de defensa. Asumen riesgos y son responsables de su gestión continua. Entre otras responsabilidades, identifican, evalúan y notifican dichas exposiciones, teniendo en cuenta el apetito por el riesgo del banco, sus políticas, procedimientos y controles. La forma en que la línea de negocio ejecuta sus responsabilidades debe reflejar la cultura de riesgo actual del banco. El Consejo debe promover una fuerte cultura de observancia de los límites y de la gestión de la exposición al riesgo.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El literal g) del artículo 1° del Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito define a la unidad de negocio como la “unidad cuya función principal es la originación de exposiciones sujetas a riesgo de crédito” (Res. SBS N° 3780-2011, art 1°).</p> <p>Asimismo, el artículo 22° del Reglamento de GC y GIR establece que “la gestión integral de riesgos es un proceso <u>efectuado por el directorio</u>, la gerencia y el personal aplicado a toda la empresa y en la definición de su estrategia, <u>diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos</u>”. La Gestión Integral de Riesgos incluye la totalidad de la empresa, sus líneas de negocio, procesos y unidades organizativas, a través de todos sus riesgos relevantes. Entre sus componentes, se encuentra la identificación, evaluación y respuesta al riesgo, entre otros (Res. SBS N° 272-2017, art. 22°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 41</b>	<p>La segunda línea de defensa incluye una función de gestión del riesgo independiente. La función de gestión del riesgo complementa las actividades de riesgo de las líneas de negocio mediante sus responsabilidades de seguimiento y notificación. Entre otras cosas, es responsable de vigilar las actividades que implican asunción de riesgos en el banco y evaluar los riesgos y problemas independientemente de la línea de negocio. La función debe realzar la importancia de la alta dirección y de los jefes de las líneas de negocio en la identificación y evaluación críticas de los riesgos, y no depender únicamente de la vigilancia realizada por la función de gestión del riesgo. Entre otras cosas, la función de financiación desempeña un papel fundamental a la hora de garantizar que el rendimiento y los resultados empresariales se reflejan y comuniquen con precisión al Consejo, la gerencia y las líneas de negocio que utilizarán dicha información como base de sus decisiones sobre riesgo y negocio.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 11° del Reglamento de GC y GIR establece que “el comité de riesgos debe organizarse como un comité integral, que debe abarcar las decisiones que atañen a los riesgos significativos a los que esté expuesta la empresa” (Res. SBS N° 272-2017, art. 11°).</p> <p>Asimismo, señala que “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</p>

	<p>este presidir ningún otro comité con el que presente conflicto de intereses” (Res. SBS N° 272-2017, art. 11°).</p> <p>Adicionalmente, sus integrantes “deben tener los conocimientos y la experiencia necesaria para cumplir adecuadamente sus funciones”.</p> <p>Asimismo, literal d) del artículo 12° de dicho Reglamento establece las funciones de dicho comité. Entre ellas, se encuentra el “aprobar la toma de exposiciones que involucren variaciones significativas en el perfil de riesgo de la empresa o de los patrimonios administrados bajo responsabilidad de la empresa” (Res. SBS N° 272-2017, art. 12°) y el literal c) señala que deben “decidir las acciones necesarias para la implementación de las medidas correctivas requeridas, en caso existan desviaciones con respecto a los niveles de apetito y límites de riesgo y a los grados de exposición asumidos” (Res. SBS N° 272-2017, art. 12°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 42</b>	<p>La segunda línea de defensa también incluye una función de cumplimiento independiente y eficaz, que deberá, entre otros, realizar el seguimiento rutinario del cumplimiento de la legislación, normas de gobierno corporativo, regulaciones, códigos y políticas a las que esté sujeto el banco. El Consejo debe aprobar las políticas de cumplimiento que se comunican a todos los empleados. La función de cumplimiento debe tratar el grado en que las políticas se observan e informan a la alta dirección y, cuando proceda, al Consejo sobre cómo el banco está gestionando su riesgo de cumplimiento. La función también debe contar con la suficiente autoridad, importancia, independencia, recursos y acceso al Consejo.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 28° del Reglamento de GC y GIR establece que “las empresas deben determinar la forma más apropiada y eficiente de implementar la función de cumplimiento normativo de acuerdo con sus propias necesidades y organización interna” (Res. SBS N° 272-2017, art. 28°).</p> <p>Asimismo, señala que “los oficiales de cumplimiento normativo deben ser independientes respecto de las actividades de las unidades de riesgos y de negocios y contar con conocimientos sólidos de la normativa aplicable a la empresa, así como de su impacto en las operaciones que esta realiza” (Res. SBS N° 272-2017, art. 28°).</p> <p>Por otro lado, el artículo 29° de dicho Reglamento establece como parte de las responsabilidades del oficio de cumplimiento “el <u>proponer al directorio las políticas</u>, procedimientos y metodologías apropiadas para el cumplimiento de los requerimientos regulatorios de la empresa. Asimismo, señala que deberá informar semestralmente al directorio y a la gerencia sobre el progreso de la implementación de las medidas de adecuación normativa” (Res. SBS N° 272-2017, art. 29°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 43</b>	<p>La tercera línea de defensa abarca una función de auditoría interna independiente y eficaz. Entre otros, proporciona una revisión independiente y garantía objetiva sobre la calidad y eficacia del sistema de control interno del banco, la primera y segunda líneas de defensa y el marco de gobierno del riesgo, incluidos los vínculos a la cultura organizativa, así como la planificación estratégica y empresarial,</p>

	retribución y procesos de toma de decisiones. Los auditores internos deben ser competentes y estar adecuadamente formados y no participar en el desarrollo, implementación u operatividad de la función de gestión del riesgo u otras funciones de la primera o segunda línea de defensa.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 4° del Reglamento de Auditoría Interna, aprobado por Resolución SBS N° 11699-2008, establece que “la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las empresas, al ayudarlas a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo” (Res. SBS 11699-2008, art. 4°).</p> <p>Asimismo, el artículo 7° de dicho Reglamento establece que “la unidad de auditoría interna debe reunir u obtener los conocimientos, aptitudes técnicas y otras competencias requeridas para cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo a la complejidad y tamaño de la empresa” (Res. SBS 11699-2008, art. 7°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 44</b>	El Consejo debe garantizar que las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna están adecuadamente posicionadas, dotadas de recursos, y que desempeñan sus responsabilidades de forma independiente, objetiva y eficaz. Al vigilar el marco de gobierno del riesgo, el Consejo debe revisar periódicamente sus principales políticas y funciones con la alta dirección y con los jefes de las funciones de gestión del riesgo, cumplimiento y auditoría interna para identificar y abordar riesgos y asuntos significativos, así como determinar áreas de mejora.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 10° del Reglamento de GC y GIR establece que “los comités constituidos por el directorio deben contar con un reglamento que contendrá las políticas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Dicho reglamento establecerá, cuando menos, los criterios para evitar conflictos de intereses e incompatibilidad de funciones, las políticas de rotación de sus miembros, la periodicidad de sus reuniones, programar sus actividades, remitir información y reportar al directorio en su sesión más próxima los principales temas tratados y acuerdos adoptados en las sesiones de los comités con el fin de hacer el seguimiento del cumplimiento de estos” (Res. SBS 272-2017, art. 10°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
	Vigilancia de la alta dirección
<b>Párrafo 45</b>	El Consejo debe elegir al CEO y puede además nombrar a otros cargos clave, incluidos miembros de la alta dirección.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El literal d) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio es responsable de seleccionar una plana gerencial con idoneidad técnica y moral, que actúe conforme al desarrollo de los negocios y operaciones de la empresa, así como evaluar su desempeño” (Res. SBS 272-2017, art. 7°).</p> <p>Adicionalmente, el artículo 6° de las Normas complementarias a la elección de directores, gerentes y auditores internos, establece que “los órganos responsables de la elección de los directores, así como de la designación y/ nombramiento de los gerentes, deberán previamente a dichos</p>

	actos, verificar el cumplimiento de la idoneidad técnica y moral requerida para asumir dichos cargos” (Res. SBS N° 1913-2004, art. 6°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 46</b>	<p>El Consejo debe vigilar a la alta dirección. Debe responsabilizar a los miembros de la alta dirección de sus acciones y enumerar las posibles consecuencias (incluida destitución) si dichas acciones no se alinean con las expectativas de desempeño del Consejo. Esto incluye respetar los valores del banco, su cultura y apetito por el riesgo en todas circunstancias. Para ello, el Consejo debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Garantizar que las actuaciones de la alta dirección son coherentes con la estrategia y políticas aprobadas por el Consejo, incluido el apetito por el riesgo;</li> <li>b) reunirse periódicamente con la alta dirección;</li> <li>c) cuestionar y revisar de forma crítica las explicaciones e información facilitada por la alta dirección;</li> <li>d) fijar normas apropiadas de desempeño y retribución para la alta dirección en consonancia con los objetivos estratégicos a largo plazo y la solvencia financiera del banco;</li> <li>e) evaluar si el conocimiento y experiencia colectivos de la alta dirección sigue siendo apropiada dada la naturaleza del negocio y el perfil de riesgo del banco; y</li> <li>f) participar activamente en los planes de sucesión del CEO y otras posiciones clave, como corresponda, y garantizar que se cuenta con planes de sucesión apropiados para los cargos de la alta dirección.</li> </ul>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) El artículo 8° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio debe suscribir una “Declaración de Cumplimiento”, el cual establezca que el directorio ha tomado conocimiento de la información de la gerencia, de los acuerdos e informes del comité de auditoría, del comité de riesgos, del comité de remuneraciones, de la auditoría interna, de la auditoría externa, del oficial de cumplimiento, del oficial de atención al usuario, y de cualquier otra información que el directorio considere relevante, así como de las medidas correctivas que se hayan dispuesto, las que deben constar en las actas correspondientes” (Res. SBS 272-2017, art. 8°).</li> <li>b) El artículo 94° de la Ley General del SF establece que “el Gerente General o quien haga sus veces, debe informar al directorio, cuando menos trimestralmente, sobre la marcha económica de la empresa de los sistemas financiero o de seguros, contrastando ese informe con el correspondiente al trimestre anterior y con las metas previstas para el período. El directorio será responsable del puntual cumplimiento de esta obligación” (Ley N° 26702, art. 94°). Adicionalmente, el artículo 173° de la LGS establece que “cada director tiene el derecho a ser informado por la gerencia de todo lo relacionado con la marcha de la sociedad. Este derecho debe ser ejercido en el seno del directorio y de manera de no afectar la gestión social” (Ley N° 26887, 1997, art. 173°).</li> <li>c) El artículo 87° de la Ley General del SF establece que el directorio es responsable de “omitir la adopción de las medidas necesarias para corregir las irregularidades en la gestión” (Ley N° 26702, art. 87°).</li> <li>d) El artículo 21° del Reglamento de GC y GIR establece que “los</li> </ul>

	<p>criterios utilizados para el cálculo de la remuneración variable de los trabajadores y miembros del directorio deben tener en cuenta el desempeño global y la gestión a largo plazo de la empresa” (Res. SBS 272-2017, art. 21°).</p> <p>e) El literal d) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio es responsable de seleccionar una plana gerencial con idoneidad técnica y moral, que actúe conforme al desarrollo de los negocios y operaciones de la empresa, así como evaluar su desempeño” (Res. SBS 272-2017, art. 7°).</p> <p>f) El literal j) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio es responsable de aprobar planes de sucesión para la gerencia” (Res. SBS 272-2017, art. 7°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>

<b>Principio 2</b>	<p>Aptitudes y composición del Consejo</p> <p><b><i>Los consejeros deben ser y permanecer aptos, a título individual y colectivo, para el desempeño de sus cargos. Deben comprender su papel de vigilancia y gobierno corporativo y ser capaces de pronunciarse de manera resuelta y objetiva sobre los asuntos del banco.</i></b></p>
<b>Párrafo 47</b>	<p>El Consejo debe estar capacitado para ejercer sus responsabilidades y tener una composición que facilite una vigilancia eficaz. Para ese fin, el Consejo debe comprender un número suficiente de directores independientes.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>Los artículos 20°, 51°, 52° y 81° de la Ley General del SF establecen que los miembros del directorio deben cumplir con determinados requisitos de idoneidad técnica y moral que los califiquen para desempeñar el cargo de manera adecuada y no pueden estar incurso en determinados impedimentos (Ley N° 26702).</p> <p>El artículo 3° del Reglamento de GC y GIR establece que “las empresas deben contar con un marco de gobierno corporativo que considere la idoneidad técnica y moral de los directores, gerentes y principales funcionarios de la empresa; así como sus calificaciones y habilidades para la razonable e imparcial toma de decisiones en los negocios, la gestión de los riesgos y el control” (Res. SBS 272-2017, art. 3°).</p> <p>Respecto de la composición del directorio, el artículo 10° de la Ley Especial establece que el directorio de la CMAC está compuesto por 7 miembros que representarán a los miembros integrantes de la Mayoría del Concejo Municipal (2), Minoría del Concejo Municipal (1), COFIDE (1), Cámara de Comercio (1), Clero (1) y Pequeños Comerciantes y Productores del ámbito territorial en la cual opera la CMAC (1) (DS N° 157-90-EF, 1990, art. 10°).</p> <p>Sin embargo, respecto al número de directores independientes, si bien en el caso de las CMAC la regulación no define quienes son considerados como directores independientes, en la práctica los directores designados distintos al Concejo Municipal, son considerados como independientes.</p> <p>Así, el no definir aquellos directores cuya naturaleza pueden ser</p>

	considerados como independientes limita que se determine si el directorio de las CMAC cuente con un número de directores independientes. Asimismo, no permite determinar si se dispone de directores independientes para presiden los comités del directorio que se hacen mención en los presentes principios, salvo, cuando terceros accionistas adquieran más del 50% del total de acciones suscritas con derecho a voto de la CMAC, la CMAC se regirá por lo dispuesto en la Ley General, así como por la Ley General de Sociedades (DS N° 157-90-EF, 1990, art 10-B).
<b>Evaluación</b>	Parcialmente cumplido
<b>Párrafo 48</b>	El Consejo debe incluir personas con un buen balance de habilidades, diversidad y conocimientos, que de forma colectiva posean las aptitudes necesarias conforme al tamaño, complejidad y perfil de riesgo del banco.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 4° del Reglamento de GC y GIR establece que el directorio “está conformado por personas con especialidades y competencias que faciliten una pluralidad de enfoques y opiniones, y que tengan las habilidades y conocimientos respecto de la actividad que desarrolle la empresa para así poder cumplir con sus funciones” (Res. SBS 272-2017, art. 4°).</p> <p>Los artículos 20°, 51°, 52° y 81° de la Ley General del SF establecen que los miembros del directorio deben cumplir con determinados requisitos de idoneidad técnica y moral que los califiquen para desempeñar el cargo de manera adecuada y no pueden estar incurso en determinados impedimentos (Ley N° 26702).</p> <p>Asimismo, el artículo 5° del Reglamento para directores de las CMAC establece que los miembros del Directorio deben demostrar idoneidad técnica (Res. SBS 5788-2015, art. 5°).</p> <p>La entidad designante tiene responsabilidad de verificar los requisitos que la norma exige para cumplir con idoneidad técnica; <u>no se puede verificar que el directorio incluya personas con un buen balance de habilidades, diversidad y conocimiento.</u></p>
<b>Evaluación</b>	Parcialmente cumplido
<b>Párrafo 49</b>	<p>Al evaluar la idoneidad colectiva del Consejo, debe tenerse en cuenta lo siguiente:</p> <p>a) Los consejeros deben tener un abanico de conocimientos y experiencia en las áreas relevantes y bagajes variados para promover la diversidad de opiniones. Las áreas relevantes de competencia pueden incluir por ejemplo mercados de capitales, análisis financieros, estabilidad financiera, divulgación de información financiera, tecnologías de la información, planificación estratégica, gestión del riesgo, retribución, regulación, gobierno corporativo y de gestión.</p> <p>b) El Consejo en su conjunto debe tener un entendimiento razonable de las fuerzas locales, regionales y, en su caso, de la economía mundial y del mercado, del entorno jurídico y regulador. Cuando sea relevante también deberá considerarse la experiencia a nivel internacional;</p> <p>c) La actitud de cada consejero debe facilitar la comunicación, colaboración y el debate crítico en el proceso de toma de decisiones.</p>
<b>Marco</b>	a) El artículo 5° del Reglamento para la elección de directorio de las

<p><b>legal y regulatorio</b></p>	<p>CMAC señala que “los miembros del directorio deben demostrar idoneidad técnica, acreditando alternativamente: (i) Haber obtenido el grado de bachiller o título profesional en economía, finanzas, ingeniería, contabilidad, derecho o administración; de no ser el caso, acreditar estudios concluidos de maestría o doctorado en alguna de dichas profesiones o especialidades. Asimismo, deberá tener experiencia en cargos de nivel gerencial o directivo mayor a tres (3) años en los últimos ocho (8) años en empresas o instituciones con ventas anuales mayores a 850 unidades impositivas tributarias (UIT); o, (ii) Acreditar tener experiencia en cargos de nivel gerencial o directivo mayor a tres (3) años en los últimos ocho (8) años en empresas del sistema financiero o en empresas o instituciones vinculadas con dicho sistema” (Res. SBS N° 5788-2015, art. 5°).</p> <p>b) El artículo 10° de la Ley Especial establece la composición del directorio, en la cual intervienen distintos entes de la sociedad civil. Asimismo, el artículo 4° del Reglamento de GC y GIR establece que el directorio “está conformado por personas con especialidades y competencias que faciliten una pluralidad de enfoques y opiniones, y que tengan las habilidades y conocimientos respecto de la actividad que desarrolle la empresa para así poder cumplir con sus funciones” (DS N° 157-90-EF, 1990, art. 10°).</p> <p>c) El artículo 170° de la LGS establece que “las deliberaciones y acuerdos del directorio deben ser consignados, por cualquier medio, en actas que se recogerán en un libro, en hojas sueltas o en otra forma que permita la ley [...]” (Ley N° 26702, 1996, art. 81°). No obstante, no se verifica que la regulación establezca que el directorio deba facilitar la comunicación, colaboración y el debate crítico en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Así, dada la naturaleza de las CMAC, el no realizar una evaluación integral de competencia por parte de las entidades designantes limita que se determine si un director cuenta con las cualidades que permita la comunicación, colaboración y el debate crítico en el proceso de toma de decisiones en el seno del directorio.</p>
<p><b>Evaluación</b></p>	<p>Parcialmente cumplido</p>
	<p>Selección y aptitudes de los consejeros</p>
<p><b>Párrafo 50</b></p>	<p>El Consejo debe contar con un proceso claro y riguroso para identificar, evaluar y elegir a los candidatos al Consejo. Salvo que la legislación exija lo contrario, el Consejo (y no la gerencia) designa a los candidatos y fomenta planes de sucesión apropiados para los consejeros.</p>
<p><b>Marco legal y regulatorio</b></p>	<p>El directorio no elige a sus candidatos, sino que estos, de acuerdo a la Ley Especial, son designados por la Municipalidad o la sociedad civil. En tal sentido, a través del Reglamento de elección de directores de CMAC, se establecen los lineamientos generales que deben seguir las entidades designantes a fin de elegir a su representante.</p> <p>Ahora bien, la reciente modificación del DS-157-90-EF establece que “la duración del mandato de los directores es por tres (3) años, renovables (DS-157-90-EF, 1990, art. 34-B).</p> <p>Por otro lado, el artículo 5° del nuevo Reglamento de GC y GIR establece</p>

	que “el directorio debe aprobar un reglamento, el cual contenga, entre otros, un “plan de sucesión del directorio que debe contener, cuando menos: i) las causales de vacancia establecidas en la Ley General de Sociedades o aquellas adicionales establecidas en el estatuto; ii) los criterios y el procedimiento de remoción del director y del nombramiento del reemplazante; y iii) la política y procedimiento de comunicación a la Superintendencia de la vacancia, remoción y/o elección, conforme a lo dispuesto en la Ley General [del SF]” (Res. SBS 272-2017, art. 7°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 51</b>	El proceso de selección debe comprobar que los candidatos al Consejo: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cuentan con los conocimientos, destrezas, experiencia y, especialmente en el caso de directores no ejecutivos, la independencia mental dadas sus responsabilidades en el Consejo y a la luz de la actividad y el perfil de riesgo del banco;</li> <li>b) Cuentan con un historial de integridad y buena reputación;</li> <li>c) Tienen suficiente tiempo para acometer sus responsabilidades; y</li> <li>d) Tienen la habilidad de fomentar una buena interacción entre el Consejo y sus miembros.</li> </ul>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>Con relación a los literales a) y b), los artículos 20°, 51°, 52° y 81° de la Ley General establecen que los miembros del Directorio deben cumplir con determinados requisitos de idoneidad <u>técnica y moral</u> que los califiquen para desempeñar el cargo de manera adecuada y no pueden estar incursos en determinados impedimentos (Ley N° 26702) .</p> <p>Asimismo, el artículo 5° del Reglamento de elección de directores de CMAC, establece los requisitos que se deben cumplir para ser director de una CMAC. Así, para demostrar la idoneidad técnica, el director “debe acreditar, alternativamente: (i) haber obtenido el grado de bachiller o título profesional en economía, finanzas, ingeniería, contabilidad, derecho o administración; de no ser el caso, acreditar estudios concluidos de maestría o doctorado en alguna de dichas profesiones o especialidades. Asimismo, deberá tener experiencia en cargos de nivel gerencial o directivo mayor a tres (3) años en los últimos ocho (8) años en empresas o instituciones con ventas anuales mayores a 850 unidades impositivas tributarias (UIT); o, (ii) acreditar tener experiencia en cargos de nivel gerencial o directivo mayor a tres (3) años en los últimos ocho (8) años en empresas del sistema financiero o en empresas o instituciones vinculadas con dicho sistema” (Res. SBS 5788-2015, art. 5°).</p> <p>Con relación al literal c), si bien el artículo 89° de la Ley General del SF establece como “vacancia de un director cuando: (i) falte a sesiones de manera ininterrumpida, sin licencia del directorio, por un periodo de tres meses, (ii) se incurra en inasistencias, con licencia o sin ella, que superen la tercera parte del total de sesiones celebradas en un lapso de doce (12) meses que culmine en la fecha de la última ausencia” (lo cual evidencia que el director debe contar con el tiempo necesario para asistir a las sesiones de directorio), la regulación no establece que los directores cuenten con suficiente tiempo para acometer todas sus responsabilidades como por ejemplo, asistir a las sesiones a los comités (Ley N° 26702, 1996, art. 89°).</p>

	<p>Dado que el directorio de un CMAC no cuenta con facultades ejecutivas, sino más bien de representación, es importante conocer aquellas actividades que se requiere de su presencia para cumplir con dicho mandato.</p> <p>Con relación al literal d), el artículo 4° del Reglamento de GC y GIR establece que el directorio “está conformado por personas con especialidades y competencias que faciliten una pluralidad de enfoques y opiniones, y que tengan las habilidades y conocimientos respecto de la actividad que desarrolle la empresa para así poder cumplir con sus funciones” (Res. SBS 272-2017, art. 4°).</p>
<b>Evaluación</b>	Parcialmente cumplido
<b>Párrafo 52</b>	<p>Los candidatos al Consejo no deben tener conflictos de interés que obstaculicen su habilidad para desempeñar su función independientemente y de forma objetiva o los someta a una influencia indebida derivada de:</p> <p>a) Otras personas (como la gerencia u otras partes interesadas);</p> <p>b) Posiciones mantenidas en la actualidad o en el pasado;</p> <p>c) Relaciones personales, profesionales o económicas con otros miembros del Consejo o de la gerencia (o con otras entidades del grupo).</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 180° de la LGS establece que “los directores no pueden adoptar acuerdos que no cautelen el interés social sino sus propios intereses” (Ley N° 26887, 1997, art. 180°).</p> <p>Adicionalmente, el artículo 161° de la LGS establece que “no pueden ser directores [...] los que tuvieran en forma permanente intereses opuestos a los de la sociedad o que personalmente tengan con ella oposición permanente” (Ley N° 26887, 1997, art. 181°).</p> <p>Sin embargo, la regulación no hace referencia a las posiciones mantenidas en la actualidad o en el pasado como uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta para evitar conflictos de interés.</p>
<b>Evaluación</b>	Parcialmente cumplido
<b>Párrafo 53</b>	Si un miembro del Consejo deja de ser apto o no cumple con sus responsabilidades, el Consejo debe tomar medidas apropiadas conforme permita la legislación, que podrían incluir notificar a su supervisor bancario.
	<p>El artículo 15° del Reglamento para la elección de directores de CMAC establece que “en caso se detecte que un director presuntamente se encuentra incurso en uno o más impedimentos originarios y/o sobrevinientes señalados en los artículos 5° y 6° del [citado] Reglamento, se requiere que el Directorio comunique tal situación al director afectado, otorgándole un plazo perentorio que no deberá exceder de tres (3) días hábiles para que remita sus descargos” (Res. SBS N° 5788-2015, art. 15°). Asimismo, el literal a) del citado artículo señala que una “copia documentada del informe oficial de verificación de los presuntos impedimentos del Director al Directorio de la CMAC, a la entidad designante y a esta Superintendencia, simultáneamente” (Res. SBS N° 5788-2015, art. 15°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>

<b>Párrafo 54</b>	El banco debe contar con un comité de nombramientos u órgano similar, compuesto por un número suficiente de consejeros independientes, que identifique y designe candidatos según los criterios descritos más arriba. Se tratan más detalles del comité de nombramientos y otros comités del Consejo en el párrafo 76.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>La regulación no obliga a las empresas a contar con un comité de nombramientos; sin embargo, el artículo 9° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio podrá constituir los comités que considere necesarios con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en dicho Reglamento” (Res. SBS 272-2017, art. 9°).</p> <p>El literal d) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que es responsabilidad del directorio el “seleccionar una plana gerencial con idoneidad técnica y moral, que actúe conforme al desarrollo de los negocios y operaciones de la empresa, así como evaluar su desempeño” (Res. SBS 272-2017, art. 7°).</p> <p>El párrafo 77 recomienda a las empresas a contar con un <i>Comité de nombramientos</i>.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 55</b>	A fin de ayudar a los consejeros a adquirir, mantener y reforzar sus conocimientos y habilidades, y a cumplir con sus obligaciones, el Consejo debe garantizar que los miembros participen en programas introductorios y tienen acceso a formación continua sobre temas relevantes que pueden implicar recursos internos o externos. El Consejo debe dedicar suficiente tiempo, presupuesto y otros recursos a este fin, y recurrir a experiencia externa como corresponda. Deben realizarse esfuerzos más exhaustivos para formar y mantener al día a los miembros con una experiencia más limitada en materia financiera, reguladora o de riesgos.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>Con relación a los programas introductorios, la regulación no establece que los directores participen de estos programas, así como formación continua sobre temas relevantes que pueden implicar recursos internos o externos.</p> <p>El no contar con programas introductorios limita que los directores tomen conocimiento sobre aspectos relevantes de la CMAC o incluso, regulatorios, que todo director necesita conocer para la adecuada toma de decisiones.</p> <p>Asimismo, respecto de la información continua, el artículo 173° de la LGS establece que “cada director tiene el derecho a ser informado por la gerencia de todo lo relacionado con la marcha de la sociedad. Este derecho debe ser ejercido en el seno del directorio y de manera de no afectar la gestión social” (Ley N° 26887, 1997, art. 173°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Parcialmente cumplido</b>
<b>Párrafo 56</b>	Cuando los accionistas tengan autoridad para nombrar a consejeros, el Consejo debe garantizar que dichos individuos comprenden sus responsabilidades. Los consejeros son responsables de los intereses globales del banco, independientemente de quién los designe. En los casos en que un accionista mayoritario seleccione a los consejeros, el Consejo puede fijar procedimientos específicos o realizar revisiones

	periódicas para facilitar a todos los consejeros el ejercicio de sus responsabilidades.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 4° del Reglamento de GC y GIR establece que el directorio “está conformado por personas con especialidades y competencias que faciliten una pluralidad de enfoques y opiniones, y que tengan las habilidades y conocimientos respecto de la actividad que desarrolle la empresa para así poder cumplir con sus funciones” (Res. SBS 272-2017, art. 4°).</p> <p>El artículo 171° de la LGS establece que “los directores desempeñan el cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y de un representante legal; y están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso, aún después de cesar sus funciones” (Ley N° 26702, 1997, art. 171°). Adicionalmente, el artículo 177° de dicha establece que “[l]os directores responden, ilimitada y solidariamente, ante la sociedad, los accionistas y los terceros por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la ley, al estatuto o por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave. Es responsabilidad del directorio el cumplimiento de los acuerdos de la junta general, salvo que ésta disponga algo distinto para determinados casos particulares. Los directores son asimismo solidariamente responsables con los directores que los hayan precedido por las irregularidades que éstos hubieran cometido si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a la junta general (Ley N° 26702, 1997, art. 177°).</p> <p>El literal c) del artículo 5° del Reglamento de GC y GIR establece que el Reglamento de Directorio debe contener Políticas y procedimientos para prevenir, detectar, manejar y revelar los conflictos de intereses de los directores (Res. SBS 272-2017, art. 5°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>

<b>Principio 3</b>	<p>Estructura y prácticas del Consejo</p> <p><b><i>El Consejo debe definir estructuras y prácticas de gobierno apropiadas para su trabajo, y proporcionar los medios para que se sigan dichas prácticas y se revise periódicamente su continua eficacia.</i></b></p>
<b>Párrafo 57</b>	<p>El Consejo debe estructurarse en cuanto a liderazgo, tamaño y uso de los comités de forma que desempeñe eficazmente su papel de vigilancia y otras responsabilidades. Esto supone garantizar que el Consejo dispone del tiempo y los medios necesarios para abordar y debatir en profundidad los asuntos pertinentes.</p>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>Respecto del liderazgo y tamaño del directorio, el artículo 79° de la Ley General del SF establece que “el directorio de las empresas de los sistemas financiero y de seguros se integra con no menos de cinco (5) miembros, que reúnan condiciones de idoneidad técnica y moral, elegidos por la Junta General de Accionistas” (Ley N° 26702, 1996, art. 79°).</p> <p>En cuanto a las CMAC, el artículo 10° de la Ley Especial, así como su reciente modificación, establece los escenarios cuando uno o más accionistas adquieran acciones suscritas con derecho a voto, en cuyo</p>

	<p>caso, el directorio estará conformado por un máximo de nueve miembros, siendo el mínimo y actual de nueve miembros (DS N° 157-90-EF, 1990, art. 10°).</p> <p>Por otro lado, el artículo 9° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio podrá constituir los comités que considere necesarios con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento” (Res. SBS 272-2017, art. 9°).</p> <p>Los artículos 11°, 13° y 15° del citado Reglamento, establecen que las empresas como las CMAC deben contar con un comité de riesgos, auditoría y remuneraciones (Res. SBS 272-2017).</p> <p>El artículo 84° de la Ley General del SF establece que el directorio “celebra sesiones ordinarias cuanto menos una vez al mes” (Ley N° 26702, 1996, art. 84°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 58</b>	El Consejo debe mantener y actualizar periódicamente las normas organizativas, estatutos u otros documentos similares que establezcan su organización, derechos, responsabilidades y principales actividades.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El literal c) del artículo 7 del Reglamento de GC y GIR establece como responsabilidades del directorio por “[a]probar los manuales de organización y funciones, políticas y procedimientos, y demás manuales y normativa interna de la empresa” (Res. SBS 272-2017, art. 7°) , así como el literal g) por “[e]stablecer una gestión integral de riesgos acorde a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones y servicios de la empresa, que tome en cuenta el entorno competitivo y macroeconómico que afecta a los mercados en los que opera la empresa” (Res. SBS 272-2017, art. 7°).</p> <p>Sobre la base de lo señalado en el literal anterior, se deduce que las políticas, límites y procedimientos deben ser revisados periódicamente en función al entorno.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 59</b>	<p>Para respaldar su desempeño, el Consejo debe efectuar evaluaciones periódicas, solo o con ayuda de expertos externos, del Consejo en su conjunto, sus comités y los consejeros. El Consejo debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Revisar periódicamente su estructura, tamaño y composición, así como la estructura y coordinación de sus comités;</li> <li>Evaluar periódicamente (al menos una vez al año) la continua idoneidad de cada miembro del Consejo, teniendo también en cuenta su contribución al Consejo;</li> <li>De forma separada o como parte integrante de estas evaluaciones, revisar periódicamente la eficacia de sus propias prácticas y procedimientos de gobierno, determinar dónde pueden necesitarse mejoras y realizar cualquier cambio necesario; y</li> <li>Utilizar los resultados de estas evaluaciones como parte de los continuos esfuerzos de mejora del Consejo y, cuando lo exija el supervisor, compartir con él los resultados.</li> </ol>
<b>Marco legal y</b>	El artículo 5° del Reglamento de GC y GIR establece que, en caso el directorio haya acordado una autoevaluación, el Reglamento del directorio

<b>regulatorio</b>	<p>deberá contener cuanto menos los criterios utilizados para dicha autoevaluación, la cual se encontrará a disposición de la SBS (Res. SBS 272-2017, art. 5°)</p> <p>En tal sentido, se evidencia que la realización de dicha autoevaluación lo determina el directorio, por lo que no se constituye una exigencia del regulador. Asimismo, no se establecen los criterios mínimos que se debe contener dicha autoevaluación, tal como lo establece el criterio.</p> <p>El no establecer en la regulación vigente la obligación de realizar una autoevaluación por parte del directorio, genera que no sea exigente la realización de dicha autoevaluación y, por ende, que no se evalúe la idoneidad de cada miembro, así como su desempeño por parte de ellos mismo en su conjunto.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Parcialmente cumplido</b>
<b>Párrafo 60</b>	El Consejo debe mantener un registro apropiado de sus deliberaciones y decisiones, por ejemplo mediante actas de reuniones o resúmenes de temas analizados, recomendaciones, decisiones y desacuerdos, que deberán ponerse a disposición del supervisor cuando así lo exija.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 170° de la LGS establece que “las deliberaciones y acuerdos del directorio deben ser consignados, por cualquier medio, en actas que se recogerán en un libro, en hojas sueltas o en otra forma que permita la ley y, excepcionalmente, conforme al artículo 136 [referido a acta fuera del libro o de las hojas sueltas]. Las actas deben expresar, si hubiera habido sesión: la fecha, hora y lugar de celebración y el nombre de los concurrentes; de no haber habido sesión: la forma y circunstancias en que se adoptaron el o los acuerdos; y, en todo caso, los asuntos tratados, las resoluciones adoptadas y el número de votos emitidos, así como las constancias que quieran dejar los directores” (Ley N° 26887, 1997, art. 170°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
	<b>Papel del Presidente del Consejo</b>
<b>Párrafo 61</b>	El Presidente del Consejo juega un papel fundamental en el funcionamiento adecuado de este órgano. Lidera el Consejo y es responsable de que funcione en general de forma eficaz, incluida el mantenimiento de una relación de confianza con los consejeros. El Presidente debe contar con la experiencia, competencias y cualidades personales necesarias a fin de poder asumir sus funciones. Debe asegurar que las decisiones del Consejo se toman de forma sólida y fundada. Debe alentar y fomentar el debate crítico y garantizar que pueden expresarse libremente y debatirse opiniones divergentes en el proceso de toma de decisiones existente. El Presidente debe dedicar suficiente tiempo al ejercicio de sus funciones.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 13° de la Ley Especial establece que “el Presidente del Comité Directivo (el directorio) ejerce en nombre de éste la representación institucional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito y preside sus sesiones, teniendo voto dirimente y ejerce las facultades que le delegue el Comité Directivo” (DS N° 157-90-EF, 1990, art. 13°).</p> <p>El Presidente del Directorio es un director al que se asignan otras tareas vinculadas al funcionamiento e impulso de los órganos sociales. Su</p>

	<p>designación es obligatoria (Ley N° 26887, 1997, art. 165°), y dentro de sus funciones está el presidir las sesiones de directorio, ordenando las intervenciones y votaciones, así como dirimir los empates que se produjesen en dichas votaciones (Ley N° 26887, 1997, art. 169°).</p> <p>Adicionalmente, todos los directores deben cumplir los criterios de idoneidad técnica y moral establecidos en la Ley General del SF y el Reglamento de GC y GIR.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 62</b>	Para promover los mecanismos de control y equilibrio, el Presidente del Consejo debe ser miembro independiente o no ejecutivo. En las jurisdicciones en que el Presidente está autorizado a asumir funciones ejecutivas, el banco debe contar con medidas para mitigar cualquier impacto adverso en los mecanismos de control y equilibrio, por ejemplo, designando un consejero líder, un consejero <i>senior</i> independiente o similar, y contar con un mayor número de consejeros no ejecutivos.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 9° de la Ley Especial establece que “el Comité Directivo (el directorio) no tiene facultades ejecutivas” (DS N° 157-90-EF, 1990, art. 9°).</p> <p>Adicionalmente, el artículo 88° de la Ley General del SF establece que “los miembros del Directorio de una empresa, salvo el Presidente del Directorio, no pueden desempeñar cargo ejecutivo en la propia empresa” (Ley N° 26702, art. 88°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
	Comités del Consejo
<b>Párrafo 63</b>	Para aumentar la eficacia y profundizar en determinadas áreas, el Consejo puede establecer comités especializados. Estos comités deben ser creados y estar subordinados a todo el Consejo. El número y la naturaleza de los comités depende de diversos factores, como el tamaño del banco y su Consejo, la naturaleza de las áreas de actividad del banco y su perfil de riesgo.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 9° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio podrá constituir los comités que considere necesarios con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en dicho reglamento (Res. SBS 272-2017, art. 9°). Asimismo, el artículo 11° del Reglamento de GC y GIR, establece que para el caso de las empresas de operaciones múltiples, en las cuales se encuentran las CMAC, “será obligatoria la constitución de un comité de auditoría, un comité de riesgos y un comité de remuneraciones” (Res. SBS 272-2017, art. 11°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 64</b>	Cada comité debe contar con una carta constituyente o instrumento equivalente que establezca su mandato, alcance y procedimientos de trabajo. Esto incluye cómo el comité rendirá cuentas al Consejo, qué se espera de los miembros del comité y cualquier límite a los años de servicio. El Consejo debe considerar la rotación ocasional de los miembros y del Presidente del comité, ya que esto puede ayudar a evitar la concentración indebida de poder y contribuir a abrir nuevas perspectivas.
<b>Marco legal y</b>	El artículo 12° del Reglamento de GC y GIR establece que “los Comités constituidos por el directorio deberán contar con un Reglamento que

<b>regulatorio</b>	<p>contendrá las políticas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones” (Res. SBS 272-2017, art. 12°).</p> <p>El artículo 10° del citado Reglamento establece que “los comités constituidos por el directorio deben contar con un reglamento que contendrá las políticas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Dicho reglamento establecerá, cuando menos, los criterios para evitar conflictos de intereses e incompatibilidad de funciones, <u>las políticas de rotación de sus miembros</u>, la periodicidad de sus reuniones, programar sus actividades, remitir información y <u>reportar al directorio en su sesión más próxima</u> los principales temas tratados y acuerdos adoptados en las sesiones de los comités con el fin de hacer el seguimiento del cumplimiento de estos (Res. SBS 272-2017, art. 10°).</p> <p>Asimismo, para el caso del Comité de Auditoría, el artículo 15° del citado Reglamento, establece que dicho comité tendrá como mínimo tres (3) miembros, debiendo renovarse cada tres (3) años, al menos, uno de ellos (Res. SBS 272-2017, art. 15°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 65</b>	A fin de reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, el Consejo debe divulgar la información sobre los comités establecidos, sus mandatos y su composición (incluidos miembros que se consideran independientes).
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 4° del Reglamento de GC y GIR establece que los nombres de los directores, su calidad de independiente o no, deben mostrarse en los reportes regulatorios que requiere la Superintendencia y ser publicados en la memoria anual de la empresa; no obstante, no se hace mención que el directorio divulga la información sobre los comités establecidos, sus mandatos y su composición (Res. SBS 272-2017, art. 4°).
<b>Evaluación</b>	<b>No cumplido</b>
<b>Párrafo 66</b>	Los comités deben mantener documentadas sus deliberaciones y decisiones (por ejemplo, actas de reuniones o resúmenes de temas tratados, recomendaciones emitidas y decisiones adoptadas). Dicha documentación debe incluir el desempeño por parte de los comités de sus funciones y asistir al supervisor o a los responsables a evaluar la eficacia de dichos comités.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 10° del Reglamento de GC y GIR establece que “los acuerdos adoptados en las sesiones de los comités deben constar en un libro, en hojas sueltas o en otra forma que permita la Ley General de Sociedades, la cual se encontrará a disposición de la Superintendencia” (Res. SBS 272-2017, art. 10°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 67</b>	El Presidente de cada comité debe ser un consejero independiente y no ejecutivo.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 9° de la Ley Especial establece que “el Comité Directivo (el directorio) no tiene facultades ejecutivas” (DS N° 157-90-EF, 1990, art. 9°).</p> <p>Asimismo, el artículo 13° del Reglamento de GC y GIR establece para el comité de auditoría que “quien lo presida debe ser un director independiente; no obstante, no se establece el mismo requisito para el resto de comités” (Res. SBS 272-2017, art. 13°).</p>

	Sobre el particular, el contar con directores independientes que presidan los comités, mitiga el riesgo de injerencia del accionista en la gestión de la empresa.
<b>Evaluación</b>	<b>Parcialmente cumplido</b>
	Comité de auditoría
<b>Párrafo 68</b>	Un comité de auditoría debe: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ser obligatorio para bancos de importancia sistémica, y se recomienda encarecidamente para otros bancos en función de su tamaño, perfil de riesgo y complejidad;</li> <li>b) ser un comité diferenciado de otros comités;</li> <li>c) contar con un Presidente que sea independiente y no presida el Consejo u otros comités;</li> <li>d) constar íntegramente de consejeros independientes o no ejecutivos; e incluir miembros con experiencia en prácticas de auditoría, divulgación de información financiera y contabilidad.</li> </ul>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) El artículo 11° del Reglamento de GC y GIR, establece que para el caso de las empresas de operaciones múltiples, en las cuales se encuentran las CMAC, “será obligatoria la constitución de un comité de auditoría, un comité de riesgos y un comité de remuneraciones” (Res. SBS 272-2017, art. 11°).</li> <li>b) El artículo 14° del Reglamento de GC y GIR establece las funciones del comité de auditoría (Res. SBS 272-2017, art. 14°).</li> <li>c) El artículo 13° del Reglamento de GC y GIR establece que “el comité de auditoría debe estar conformado por al menos un director independiente, quien lo presidirá no pudiendo este presidir ningún otro comité” (Res. SBS 272-2017, art. 13°).</li> <li>d) El artículo 13° del Reglamento de GC y GIR establece que “el comité de auditoría debe estar conformado por al menos tres (3) miembros del directorio que no desempeñen cargo ejecutivo en la empresa” (Res. SBS 272-2017, art. 13°).</li> <li>e) El artículo 13° del Reglamento de GC y GIR establece que “los integrantes del comité de auditoría deben tener los conocimientos y la experiencia necesaria para cumplir adecuadamente sus funciones” (Res. SBS 272-2017, art. 13°).</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 69</b>	El comité de auditoría es responsable, en concreto, de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) configurar la política sobre auditoría interna y divulgación de información financiera, entre otros;</li> <li>b) vigilar el proceso de divulgación de información financiera;</li> <li>c) vigilar e interactuar con los auditores internos y externos del banco;</li> <li>d) aprobar —o recomendar la aprobación al Consejo o a los accionistas— el nombramiento, retribución y destitución de los auditores externos;</li> <li>e) revisar y aprobar el alcance y la frecuencia de la auditoría;</li> <li>f) recibir informes clave de auditoría y garantizar que la alta dirección está tomando las acciones correctivas necesarias de forma oportuna para resolver las deficiencias en los controles, el incumplimiento de las políticas, legislaciones y regulaciones, y otros problemas identificados por los auditores y otras funciones de control;</li> <li>g) vigilar el establecimiento de políticas y prácticas contables por parte</li> </ul>

	del banco; y <b>h)</b> revisar las opiniones de terceros sobre el diseño y la eficacia del marco de gobierno del riesgo y del sistema de control interno.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>a) El artículo 14° del Reglamento de GC y GIR establece en términos generales que “el comité de auditoría tiene como propósito principal vigilar que los procesos contables y de reporte financiero sean apropiados” (Res. SBS 272-2017, art. 14°).</p> <p>b) Similar a lo señalado en el literal a).</p> <p>c) El artículo 14° del Reglamento de GC y GIR establece en términos generales que dicho Comité tiene “el propósito de [...] evaluar las actividades realizadas por los auditores internos y externos” (Res. SBS 272-2017, art. 14°).</p> <p>d) El literal e) del artículo 14° establece como parte de las principales funciones el “definir los criterios para la selección y contratación del auditor interno y de sus principales colaboradores, y evaluar su desempeño” (Res. SBS 272-2017, art. 14°).</p> <p>e) El artículo 16° del Reglamento de Auditoría Interna, aprobado por Resolución SBS N° 11699-2008, establece que “las empresas deberán tener un Plan anual de trabajo de auditoría interna, en el cual deberá incluirse todas las labores a desarrollarse. Dicho Plan deberá ser aprobado por el directorio” (Res. SBS 11699-2008, art. 16°).</p> <p>f) El literal c) del artículo 14° del Reglamento de GC y GIR establece como parte de las principales funciones “el vigilar y mantener informado al directorio sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y sobre la detección de problemas de control y administración interna, así como de las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por la unidad de auditoría interna, los auditores externos y la Superintendencia” (Res. SBS 272-2017, art. 14°).</p> <p>g) El Capítulo I del Manual de Contabilidad establece que “las políticas contables de las empresas deberán incluirse en un Manual de Políticas Contables, el mismo que debe ser actualizado por lo menos anualmente o cuando haya un cambio relevante. [...] El Manual de Políticas Contables deberá ser aprobado por el Directorio de la empresa u órgano equivalente, y estar a disposición de la Superintendencia” (Res. SBS N° 895-98). Asimismo, lo señalado el literal f).</p> <p><b>h)</b> El literal a) del artículo 14° del Reglamento de GC y GIR, establece como parte de las principales funciones “el vigilar el adecuado funcionamiento del control interno” (Res. SBS 272-2017, art. 14°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 70</b>	Como mínimo, el comité de auditoría en su conjunto debe poseer un balance de destrezas y conocimientos especializados —proporcionales a la complejidad de la organización bancaria y a las responsabilidades a ejercer— y debe atesorar la relevante experiencia en divulgación de información financiera, contabilidad y auditoría. Cuando sea necesario, el comité de auditoría debe tener acceso a un asesoramiento experto externo.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 13° del Reglamento de GC y GIR establece que “los integrantes del comité de auditoría deben tener los conocimientos y la experiencia necesaria para cumplir adecuadamente sus funciones” (Res. SBS 272-

	<p>2017, art. 13°).</p> <p>Asimismo, el artículo 14° del citado Reglamento tiene como propósito principal “vigilar que los procesos contables y de reporte financiero sean apropiados, así como evaluar las actividades realizadas por los auditores internos y externos” (Res. SBS 272-2017, art. 14°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
	Comité de riesgos
<b>Párrafo 71</b>	<p>Un comité de riesgos debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ser obligatorio para bancos de importancia sistémica, y se recomienda encarecidamente para otros bancos en función de su tamaño, perfil de riesgo y complejidad;</li> <li>b) Ser un comité diferenciado del comité de auditoría, si bien puede compartir otras tareas relacionadas, como las finanzas;</li> <li>c) Contar con un Presidente que sea director independiente y no presida el Consejo u otros comités;</li> <li>d) Incluir una mayoría de miembros independientes;</li> <li>e) Incluir miembros con experiencia en temas y prácticas de gestión de riesgos;</li> <li>f) Analizar todas las estrategias de riesgo a nivel agregado y por tipo de riesgo y emitir las correspondientes recomendaciones al Consejo, así como sobre el apetito por el riesgo;</li> <li>g) Revisar las políticas de riesgo del banco al menos una vez al año; y</li> <li>h) Vigilar que la alta dirección cuenta con procesos para fomentar el respeto por el banco de las políticas de riesgo aprobadas.</li> </ul>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) El artículo 11° del Reglamento de GC y GIR, establece que “será obligatoria la constitución de un comité de auditoría, un comité de riesgos y un comité de remuneraciones” (Res. SBS 272-2017, art. 11°).</li> <li>b) El artículo 12° del Reglamento de GC y GIR, establece las funciones del comité de riesgos (Res. SBS 272-2017, art. 12°).</li> <li>c) No se establece que el presidente sea independiente.</li> <li>d) El artículo 11° del Reglamento de GC y GIR 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. Sin embargo, en la medida que la regulación solo exige que al menos un miembro sea director, no se señala que la mayoría deba ser independiente (Res. SBS 272-2017, art. 11°).</li> <li>e) El artículo 11° del Reglamento de GC y GIR establece que “los integrantes del comité de riesgos deben tener los conocimientos y la experiencia necesaria para cumplir adecuadamente sus funciones” (Res. SBS 272-2017, art. 11°).</li> <li>f) El literal c) del artículo 12° del Reglamento de GC y GIR establece como parte de las funciones del comité de riesgos “el decidir las acciones necesarias para la implementación de las medidas correctivas requeridas, en caso existan desviaciones con respecto a los niveles de apetito y límites de riesgo y a los grados de exposición asumidos” (Res. SBS 272-2017, art. 12°).</li> <li>g) No se establece la periodicidad de la revisión de las políticas de</li> </ul>

	<p>riesgo. Sobre el particular, establecer la periodicidad de la revisión de las políticas de riesgo coadyuva a que la normativa se encuentre frecuentemente actualizada y pueda ser ajustada, según el nivel de apetito que apruebe el directorio, así como cualquier modificación que se realice al marco normativo vigente.</p> <p><b>h)</b> El literal a) del artículo 12° del Reglamento de GC y GIR establece como parte de las funciones del comité de riesgos el “aprobar las políticas y la organización para la gestión integral de riesgos acorde a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones y servicios de la empresa” (Res. SBS 272-2017, art. 12°). Asimismo, el artículo 17° de dicho Reglamento, establece que “la gerencia es responsable de implementar una gestión integral de riesgos conforme a las disposiciones del directorio” (Res. SBS 272-2017, art. 17°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Parcialmente Cumplido</b>
<b>Párrafo 72</b>	El comité de riesgos del Consejo es responsable de asesorarlo sobre el apetito por el riesgo actual y futuro del banco, vigilar la aplicación por la alta dirección de la RAS, notificar el estado de la cultura de riesgo en el banco e interactuar con el CRO y vigilarlo.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 12° del Reglamento de GC y GIR establece que “el comité de riesgos, por delegación del directorio y dentro de los límites que este fije, podrá asumir diversas siguientes funciones, entre ellas: i) Proponer los límites de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio; ii) Decidir las acciones necesarias para la implementación de las medidas correctivas requeridas, en caso existan desviaciones con respecto a los niveles de apetito y límites de riesgo y a los grados de exposición asumidos; iii) Aprobar la toma de exposiciones que involucren variaciones significativas en el perfil de riesgo de la empresa o de los patrimonios administrados bajo responsabilidad de la empresa”. (Res. SBS 272-2017, art. 12°)
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 73</b>	El trabajo del comité incluye la vigilancia de las estrategias de gestión de capital y liquidez, así como de todos los riesgos relevantes, como el riesgo de crédito, de mercado, operacional y de reputación, para garantizar que son coherentes con el apetito por el riesgo enunciado.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El literal e) del artículo 12° del Reglamento de GC y GIR establece como parte de las funciones del comité el “evaluar la suficiencia de capital y liquidez de la empresa para enfrentar sus riesgos y alertar de las posibles insuficiencias” (Res. SBS 272-2017, art. 12°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 74</b>	El comité debe recibir información y comunicación periódicas del CRO y otras funciones relevantes sobre el perfil de riesgo actual del banco, el estado actual de la cultura de riesgo, utilización frente al apetito por el riesgo establecido, y los límites, incumplimiento de los mismos y planes de mitigación.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 25° del Reglamento de GC y GIR establece que como parte de las funciones de la Unidad de Riesgos el “informar a la gerencia y al comité de riesgos o directorio, según sea el caso, los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones” (Res. SBS 272-2017, art. 25°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>

<b>Párrafo 75</b>	Debe existir una comunicación y coordinación eficaz entre el comité de auditoría y el comité de riesgos para facilitar el intercambio de información y la cobertura eficaz de todos los riesgos, incluidos los riesgos incipientes, y cualquier ajuste necesario al marco de gobierno del riesgo del banco.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 10° del Reglamento de GC y GIR establece que “los comités constituidos por el directorio deben contar con un reglamento que contendrá las políticas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Dicho reglamento establecerá, cuando menos, los criterios para evitar conflictos de intereses e incompatibilidad de funciones, las políticas de rotación de sus miembros, la periodicidad de sus reuniones, programar sus actividades, remitir información y <u>reportar al directorio en su sesión más próxima</u> los principales temas tratados y acuerdos adoptados en las sesiones de los comités con el fin de hacer el seguimiento del cumplimiento de estos (Res. SBS 272-2017, art. 10°).</p> <p>En tal sentido, si bien ambos comités reportan al directorio en donde se podría generar alguna coordinación entre los comités de auditoría y riesgos, la regulación no exige de manera expresa la comunicación y coordinación entre ambos. Sobre el particular, la coordinación eficaz entre ambos comités, facilita el intercambio de información sobre la gestión de la empresa y, por ende, coadyuva que dichos comités adopten las medidas correctivas que se consideren necesarias.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Parcialmente Cumplido</b>
	Comité de retribución
<b>Párrafo 76</b>	El comité de retribución es obligatorio para bancos de importancia sistémica. Debe respaldar al Consejo en la vigilancia del diseño y funcionamiento del sistema de retribución y en garantizar que la retribución es apropiada y coherente con la cultura del banco, actividad y apetito por el riesgo a largo plazo, el rendimiento y el entorno de control, así como con cualquier requisito jurídico o regulador. El comité de retribución debe estar constituido de manera que le permita pronunciarse de manera competente e independiente sobre las políticas y prácticas de retribución del banco y los incentivos que crean. El comité de retribución trabaja estrechamente con el comité de riesgos del banco en la evaluación de los incentivos que crea el sistema de retribución. El comité de riesgos debe, sin perjuicio de las tareas del comité de retribución, examinar si los incentivos generados por el sistema de retribución toman en consideración el riesgo, el capital, la liquidez, y la probabilidad y el momento de obtener beneficios.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 11° del Reglamento de GC y GIR, establece que para el caso de las empresas de operaciones múltiples, en las cuales se encuentran las CMAC, será obligatoria “la constitución de un comité de auditoría, un comité de riesgos y un comité de remuneraciones” (Res. SBS 272-2017, art. 11°).</p> <p>Asimismo, el artículo 15° de dicho Reglamento establece que los integrantes del comité de remuneraciones “deben tener los conocimientos y la experiencia necesaria en la gestión del negocio y de los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa para cumplir adecuadamente sus funciones” (Res. SBS 272-2017, art. 15°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>

	Otros comités del Consejo
<b>Párrafo 77</b>	Entre otros comités especializados recomendados se encuentran: a) <i>Comité de nombramientos/recursos humanos/gobierno</i> : presenta recomendaciones al Consejo sobre nuevos consejeros y miembros de la alta dirección. El comité de nombramientos debe analizar el papel y las responsabilidades del consejero y los conocimientos, experiencia y competencia que exige la función. Cuando el Consejo de Supervisión o el Consejo de Administración estén formalmente separados de la Junta Directiva, sigue siendo necesario garantizar la objetividad y la independencia mediante la selección apropiada de consejeros. El comité de nombramientos debe esforzarse por garantizar que el Consejo no está dominado por una única persona o pequeño grupo de forma que menoscabe los intereses del conjunto del banco. Puede participar en la evaluación de la eficacia del Consejo y de la alta dirección, así como en la vigilancia de las políticas de personal o de recursos humanos del banco. b) <i>Comité de ética y cumplimiento</i> : garantiza que el banco cuenta con los medios apropiados para promover una toma de decisiones adecuada, la debida consideración de los riesgos para la reputación del banco y el cumplimiento con las leyes, regulaciones y normas internas.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 9° del Reglamento de GC y GIR establece que “el directorio podrá constituir los comités que considere necesarios con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento” (Res. SBS 272-2017, art. 9°).  Si bien la regulación actual no exige a las empresas constituir un comité de nombramientos, recursos humanos o gobierno; tampoco lo exige el criterio, sino más bien lo recomienda.
	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 78</b>	El Consejo debe nombrar miembros para los comités especializados con el objetivo de lograr la combinación adecuada de destrezas y experiencia que permita a los comités comprender plenamente, evaluar objetivamente y aportar nuevas ideas a los temas relevantes.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El establecimiento de comités especializados se considera facultativo.
<b>Evaluación</b>	N.A
<b>Párrafo 79</b>	En las jurisdicciones que permitan o exijan miembros ejecutivos en el Consejo, éste debe esforzarse por garantizar la objetividad necesaria en cada comité, por ejemplo a través de una composición enteramente no ejecutiva y, en la medida posible, una mayoría de miembros independientes.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 9° de la Ley Especial establece que “el Comité Directivo (el directorio) no tiene facultades ejecutivas” (DS N° 157-90-EF, 1990, art. 9°)
<b>Evaluación</b>	N.A
	Conflictos de intereses
<b>Párrafo 80</b>	Podrían producirse conflictos de intereses a raíz de las diversas actividades y funciones del banco (por ejemplo, si el banco concede un préstamo a una empresa cuyos títulos compra y vende la unidad de

	negociación del banco), o bien entre los intereses del banco o sus clientes y los de sus consejeros y altos directivos (por ejemplo, si el banco mantiene una relación comercial con una entidad en la que un consejero tiene intereses financieros).
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 18° del Reglamento de GC y GIR establece que las empresas deben “identificar potenciales conflictos de intereses que surjan dentro de los propios órganos de gobierno y gestión de la empresa. Asimismo, deben implementar políticas y procedimientos para su tratamiento, seguimiento y control” (Res. SBS 272-2017, art. 18°).</p> <p>Asimismo, el artículo 180° de la LGS establece que “los directores no pueden adoptar acuerdos que no cautelen el interés social sino sus propios intereses o los de terceros relacionados, ni usar en beneficio propio o de terceros relacionados las oportunidades comerciales o de negocios de que tuvieren conocimiento en razón de su cargo. No pueden participar por cuenta propia o de terceros en actividades que compitan con la sociedad, sin el consentimiento expreso de ésta.” (Ley N° 26887, 1997, art. 180°).</p> <p>Por otro lado, la décimo novena Disposición Final y Transitoria de la Ley General del SBS establece que “[...] Asimismo, exceptúese de lo dispuesto en los artículos 53° y 55°, la participación de las empresas del sistema financiero en la institución a que se refiere la Resolución Suprema N° 346-96-PCM, del 27 de setiembre de 1996, y en las cajas municipales de ahorro y crédito, para las cuales tampoco rige la disposición contenida en el numeral 7 del artículo 20°. En tal sentido, un director de una CMAC puede ser director de otra.</p> <p>Adicionalmente, el artículo 161° de la LGS establece que no “pueden ser directores [...] Los que sean directores, administradores, representantes legales o apoderados de sociedades o socios de sociedades de personas que tuvieran en forma permanente intereses opuestos a los de la sociedad o que personalmente tengan con ella oposición permanente” (Ley N° 26887, 1997, art. 161°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 81</b>	Los conflictos de intereses también pueden surgir cuando un banco forma parte de un grupo más amplio. Por ejemplo, si un banco pertenece a un grupo, las líneas de autoridad y los flujos de información entre el banco, su matriz y/u otras filiales pueden provocar conflictos de intereses (por ejemplo, compartir información potencialmente sujeta a derecho de propiedad, confidencial o sensible de distintas entidades o presionar para hacer negocios sin imparcialidad).
<b>Marco legal y regulatorio</b>	Ninguna CMAC forma parte de un grupo económico.
<b>Evaluación</b>	N.A.
<b>Párrafo 82</b>	El Consejo debe vigilar la aplicación y operatividad de las políticas para identificar posibles conflictos de intereses, donde no se puedan impedir dichos conflictos, deben gestionarse debidamente (sobre la base de la permisibilidad de las relaciones o transacciones bajo políticas corporativas sólidas coherentes con la legislación nacional y las normas supervisoras).

<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 18° del Reglamento de GC y GIR establece que “las empresas deben identificar potenciales conflictos de intereses que surjan dentro de los propios órganos de gobierno y gestión de la empresa. Asimismo, deben implementar políticas y procedimientos para su tratamiento, seguimiento y control” (Res. SBS 272-2017, art. 18°).
<b>Evaluación</b>	<b>Cumplido</b>
<b>Párrafo 83</b>	<p>El Consejo debe contar con una política formal por escrito sobre conflictos de intereses y un proceso de cumplimiento objetivo para su aplicación. La política debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La obligación de los miembros de evitar, en la medida posible, actividades que pudieran crear conflictos de intereses o su reaparición;</li> <li>b) Ejemplos de conflictos que pueden surgir en el ejercicio de la función de consejero;</li> <li>c) Un proceso riguroso de revisión y aprobación que deban seguir los miembros antes de emprender ciertas actividades (como servir en otro Consejo), a fin de garantizar que dicha actividad no ocasionará un conflicto de intereses;</li> <li>d) El deber de los miembros de comunicar rápidamente cualquier problema que pueda resultar, o haya resultado, en un conflicto de intereses;</li> <li>e) La responsabilidad de los miembros de abstenerse de votar en cualquier tema en que puedan tener un conflicto de intereses o se vean comprometidas su objetividad o habilidad de desempeñar adecuadamente sus deberes para con el banco;</li> <li>f) Procedimientos adecuados en las transacciones con partes relacionadas para que se produzcan de forma parcial; y el modo en que el Consejo abordará con cualquier incumplimiento de la política.</li> </ul>
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>El artículo 3° del Reglamento de GC y GIR establece que las empresas deben contar con un marco de gobierno corporativo que considere “los mecanismos de la empresa para la gestión objetiva, íntegra e independiente de los conflictos de intereses” (Res. SBS 272-2017, art. 3°).</p> <p>El artículo 5° del citado Reglamento establece que el directorio debe aprobar el reglamento que contendrá las políticas y lineamientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, el cual considere “Políticas y procedimientos para prevenir, detectar, manejar y revelar los conflictos de intereses de los directores” (Res. SBS 272-2017, art. 5°).</p> <p>El artículo 6° de las Normas prudenciales para las operaciones con vinculados a las empresas del sistema financiero establece que “todo financiamiento que vaya a ser otorgado a un vinculado, incluyendo los que se entregan a vinculados que se excluyen del cómputo del límite del artículo 202° de la Ley General del SF, deberá contar con la aprobación previa del Directorio u órgano equivalente” (Res. SBS 472-2006, art. 6°).</p> <p>Asimismo, cabe precisar que el artículo 180° de la LGS establece que “el director que en cualquier asunto tenga interés en contrario al de la sociedad debe manifestarlo y abstenerse de participar en la deliberación y resolución concerniente a dicho asunto [...] Además, es responsable de los daños y perjuicios que cause a la sociedad y puede ser removido por el directorio o por la junta general a propuesta de cualquier accionista o</p>

	<p>director (Ley N° 26887, 1997, art. 180°).</p> <p>El artículo 18° del Reglamento de GC y GIR, referido las políticas en materia de conflictos de intereses, establece que “las empresas deben [...] implementar políticas y procedimientos para su tratamiento, seguimiento y control” (Res. SBS 272-2017, art. 18°); no obstante, la regulación no ha desarrollado los aspectos que debe contener dicha política y que incorporen por ejemplo: i) ejemplos de conflictos que pueden surgir en el ejercicio de la función de consejero y ii) un proceso riguroso de revisión y aprobación que deban seguir los miembros antes de emprender ciertas actividades (como servir en otro Consejo), a fin de garantizar que dicha actividad no ocasionará un conflicto de intereses.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Parcialmente Cumplido</b>
<b>Párrafo 84</b>	El Consejo debe vigilar y considerar satisfactorio el proceso para una divulgación pública adecuada y/o para la notificación a los supervisores, en relación con las políticas del banco sobre conflictos de intereses y potenciales conflictos de intereses significativos.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>Si bien el literal b) del artículo 7° del Reglamento de GC y GIR establece que “los directores son responsables por establecer un sistema adecuado de delegación de facultades, segregación de funciones y de tratamiento de posibles conflictos de intereses a través de toda la empresa”, la regulación no establece que se deba divulgar dicha política (Res. SBS 272-2017, art. 7°).</p> <p>El artículo 350° de la Ley General del SF referido a la facultad de inspección, establece que el Superintendente, podrá examinar, por los medios que considere necesarios, libros, cuentas, archivos, documentos, correspondencia y en general cualquier otra información que sea necesaria para el cumplimiento de sus funciones. En tal sentido, se deduce que en el marco de las visitas de inspección realizadas por la SBS, se revisan las políticas del banco sobre conflictos de intereses y potenciales conflictos de intereses significativos (Ley N° 26702, art. 350°).</p>
<b>Evaluación</b>	<b>Parcialmente cumplido</b>
<b>Párrafo 85</b>	Esto incluye información sobre el enfoque del banco para divulgar y gestionar conflictos de intereses significativos con dichas políticas, y conflictos que podrían surgir por la afiliación del banco o transacciones con otras entidades dentro del grupo.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	<p>La divulgación ya se explicó en el párrafo precedente y se calificó como parcialmente cumplido.</p> <p>Las CMAC no pertenecen a ningún grupo económico.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>N.A.</b>
<b>Párrafo 86</b>	Podría producirse un posible conflicto de intereses si el banco es propiedad del Estado y a la vez está sujeto a su supervisión. En tales casos, deberá realizarse una separación administrativa total entre la propiedad del banco y su supervisión, con el fin de minimizar interferencias políticas en la supervisión del banco.
<b>Marco legal y regulatorio</b>	El artículo 87° de la Constitución Política del Perú otorga a la SBS “la organización y la autonomía funcional” (Const, art. 87°).

	<p>El artículo 7° de la Ley General del SF establece que “el Estado no participa en el sistema financiero nacional, salvo las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso, en el Banco de la Nación, en el Banco Agropecuario y en el Fondo MIVIVIENDA S.A. (Ley N° 26702, art. 7°).</p> <p>El artículo 373° de la Ley General del SF establece que “el presupuesto de la SBS será aprobado por el Superintendente, quien tendrá a su cargo la administración, la ejecución y el control del mismo, y será cubierto mediante contribuciones trimestrales adelantadas a cargo de las empresas supervisadas”</p> <p>En tal sentido, se evidencia que la SBS no cuenta con vinculación con ninguna empresa supervisada, ni con ningún gobierno local o municipal.</p>
<b>Evaluación</b>	<b>N.A.</b>

