

**GUÍA DE  
LINEAMIENTOS  
AUTORREGULATORIOS  
PARA LA  
DESIGNACIÓN,  
INDUCCIÓN Y  
CAPACITACIÓN  
DEL DIRECTORIO  
CAJAS MUNICIPALES  
DE AHORRO Y  
CRÉDITO DEL PERÚ**



**Descargo de responsabilidad: “Las opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Corporación Interamericana de Inversiones, su directorio ejecutivo o los países que representan”.**

---

Copyright © 2026 Corporación Interamericana de Inversiones (“BID Invest”). Esta obra está sujeta a la licencia [Creative Commons CC BY 3.0 IGO](#). Para su uso deben cumplirse los términos y condiciones indicados en el enlace URL y otorgarse el reconocimiento respectivo a BID Invest. Además de la sección 8 de la licencia anteriormente descrita, cualquier mediación relacionada con las controversias que surjan en virtud de dicha licencia se llevará a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI, en vigor en el momento de la controversia. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras de BID Invest que no pueda resolverse directamente por las partes se someterá a arbitraje de conformidad con las normas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), en vigor en el momento de la disputa. El uso del nombre de BID Invest para cualquier propósito que no sea el de reconocimiento de los derechos de BID Invest, y el uso de su logotipo estará sujeto a un acuerdo de licencia por escrito e independiente entre BID Invest y el usuario y no está autorizado como parte de esta licencia. Por favor tenga en cuenta que el enlace [URL](#) incluye términos y condiciones que forman parte integrante de esta licencia.

# Guía de lineamientos autorregulatorios para la designación, inducción y capacitación del Directorio Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

Esta Guía ha sido diseñada para fortalecer el gobierno corporativo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) del Perú, mediante un conjunto de recomendaciones prácticas orientadas a profesionalizar los procesos de designación, inducción y capacitación de sus Directorios, así como los mecanismos institucionales que aseguran la continuidad y efectividad de estos esfuerzos.

El propósito de esta Guía no es prescribir soluciones únicas, sino ofrecer orientaciones que cada CMAC pueda adaptar a su contexto, tamaño, complejidad y momento institucional. Las recomendaciones presentadas buscan complementar el marco regulatorio vigente, aprovechando los espacios de autonomía con los que cuentan las Cajas para fortalecer de manera deliberada la calidad de su gobierno corporativo.

El fortalecimiento del gobierno corporativo de las CMAC es una responsabilidad compartida. Involucra a las entidades designantes, que deben comprender la naturaleza del rol directivo y seleccionar candidatos idóneos; a los propios directores, que deben asumir su responsabilidad fiduciaria con la institución y comprometerse con su desarrollo profesional continuo; a la gerencia, que debe facilitar el ejercicio efectivo del rol de supervisión; y a la propia Caja, que debe crear las condiciones institucionales para que el Directorio pueda cumplir su función de manera autónoma, informada y profesional.

Esta Guía se dirige principalmente a los Directorios de las CMAC, pero también busca ser un referente útil para las entidades designantes, para la gerencia de las Cajas y para otros actores del sistema que inciden en la conformación y el funcionamiento de los órganos de gobierno.

El documento se organiza en torno a cuatro dimensiones que abordan los componentes centrales del ciclo de vida del Directorio:

- i. **Designación:** Recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos mediante los cuales se identifican, evalúan y seleccionan los candidatos a director, asegurando que la conformación del Directorio responda a criterios técnicos, a las necesidades estratégicas de la Caja y a estándares de transparencia.
- ii. **Inducción:** Recomendaciones para estructurar procesos de incorporación de nuevos directores que vayan más allá de la entrega de documentación, incorporando componentes vivenciales, mentorías y acompañamiento que aceleren su capacidad de contribución al órgano colegiado.
- iii. **Capacitación:** Recomendaciones para desarrollar programas de formación continua que respondan a las necesidades reales del Directorio, fortalezcan competencias técnicas y promuevan una cultura de aprendizaje permanente.
- iv. **Motores de la profesionalización:** Recomendaciones sobre los mecanismos institucionales que aceleran y aseguran el éxito de los esfuerzos de profesionalización: la evaluación del desempeño, la compensación alineada con el ejercicio responsable del cargo, y la creación de un Comité de Gobierno Corporativo que institucionalice la responsabilidad por el fortalecimiento del sistema de gobierno.

Las recomendaciones de esta Guía se sustentan en los siguientes principios:

- i. **Responsabilidad fiduciaria:** Los directores deben actuar en el mejor interés de la Caja y de su perdurabilidad en el largo plazo, independientemente de la entidad que los designó.
- ii. **Evolución continua:** La calidad del gobierno corporativo no es un estado que se alcanza, sino un proceso de evolución permanente. Los directores deben asumir el compromiso con su desarrollo profesional continuo como una responsabilidad inherente al ejercicio del cargo.
- iii. **Transparencia y rendición de cuentas:** El fortalecimiento del gobierno corporativo requiere información objetiva sobre el desempeño del Directorio, criterios claros para la toma de decisiones y mecanismos de rendición de cuentas frente a los grupos de interés relevantes.
- iv. **Autonomía:** Cada CMAC debe adaptar estas recomendaciones a su realidad particular. La Guía ofrece orientaciones, no mandatos. El valor de estas recomendaciones radica en su apropiación por parte de cada institución.
- v. **Responsabilidad compartida:** El fortalecimiento del gobierno corporativo es tarea colectiva. Requiere el compromiso de las entidades designantes, de los directores, de la gerencia y de la propia institución para crear condiciones que permitan al Directorio ejercer su rol de manera efectiva.

Esta Guía ha sido desarrollada como un instrumento de autorregulación, de manera que su implementación no es obligatoria, pero se espera que las CMAC comprometidas con la profesionalización de su gobierno corporativo adopten progresivamente las recomendaciones que consideren relevantes y viables para su contexto.

Se recomienda que cada Caja evalúe su situación actual frente a las dimensiones abordadas en esta Guía, identifique brechas prioritarias y desarrolle un plan de implementación gradual que le permita avanzar de manera sostenida en el fortalecimiento de su Directorio.

## Resumen

---

# Recomendaciones

### Designación y nominación de miembros del Directorio

1. Estructurar y mantener actualizado un mapa del Directorio que permita anticipar necesidades y planificar procesos de designación.
2. Comunicar formalmente a las entidades designantes el perfil deseable del director a designar.
3. Estandarizar la documentación solicitada a candidatos a director.
4. Ofrecer apoyo técnico a las entidades designantes para fortalecer sus procesos de selección de candidatos.
5. Crear y mantener un registro histórico de candidatos y directores.
6. Publicar información sobre composición y desempeño del Directorio.
7. Establecer un programa de relacionamiento con las entidades designantes.

## Inducción de miembros del Directorio

8. Diseñar e implementar un programa formal de inducción para nuevos directores.
9. Asegurar que la inducción incluya componentes presenciales y de campo.
10. Establecer mentorías entre directores nuevos y experimentados.

## Capacitación del Directorio

11. Desarrollar anualmente un Plan de Capacitación del Directorio basado en diagnóstico de necesidades.
12. Vincular la capacitación con la evaluación del Directorio.
13. Establecer el aprendizaje continuo como una responsabilidad personal del director.
14. Formalizar una Política de Inducción y Capacitación del Directorio.

## Motores de la profesionalización del Directorio

15. Realizar evaluaciones anuales del desempeño del Directorio.

16. Incorporar evaluación entre pares y retroalimentación individual.
17. Establecer una Política de Compensación del Directorio con criterios objetivos para determinar el monto de las dietas.
18. Evitar esquemas de compensación variable vinculados a resultados de corto plazo.
19. Compensar la participación en actividades de inducción y capacitación.
20. Crear un Comité de Gobierno Corporativo con responsabilidades explícitas sobre el fortalecimiento del sistema de gobierno.



## A. Designación y nominación de miembros del Directorio

*Los procesos de designación y nominación de directores condicionan la calidad del gobierno corporativo de la Caja. La conformación del Directorio no debería quedar librada exclusivamente al cumplimiento de requisitos formales, sino responder a una valoración sobre qué competencias, experiencias y perspectivas requiere la institución en cada etapa de su desarrollo.*

*Esta dimensión busca que las CMAC fortalezcan sus procesos de designación mediante prácticas que les permitan identificar candidatos que posean las competencias técnicas, la disponibilidad de tiempo y el compromiso necesarios para ejercer una gestión diligente, independiente y libre de conflictos de interés. El propósito es conformar Directorios complementarios, técnicamente sólidos y alineados con los desafíos del sector financiero.*

Los Directorios de las CMAC están conformados por siete miembros designados por actores institucionales distintos: municipalidades, cámaras de comercio, asociaciones de comerciantes y productores (ahora a través del Viceministerio de MYPE e Industria), clero y COFIDE, cada uno con facultades autónomas para proponer a sus representantes.

Esta arquitectura institucional introduce complejidades significativas. La ausencia de un marco común que oriente los procesos internos de selección de candidatos por parte de las entidades designantes ha dado lugar a prácticas heterogéneas en cuanto a rigor técnico, criterios de evaluación y transparencia. Algunas entidades han desarrollado mecanismos estructurados de identificación y validación de perfiles; otras operan con enfoques menos formalizados que priorizan consideraciones de cercanía o disponibilidad inmediata por sobre la idoneidad.

Adicionalmente, existe una oportunidad significativa para fortalecer la articulación entre los procesos de designación y las necesidades concretas de cada Caja en términos de competencias, experiencias y perfiles requeridos para el Directorio. En muchos casos, las entidades designantes no cuentan con información suficiente sobre las brechas de capacidades del órgano colegiado ni sobre los desafíos estratégicos que enfrentará la institución. Esta desarticulación limita la posibilidad de conformar Directorios complementarios y estratégicamente alineados.

Las recomendaciones que se presentan a continuación buscan ofrecer a las CMAC un conjunto de prácticas que les permitan aprovechar mejor el marco institucional vigente, fortalecer la coordinación con las entidades designantes y conformar Directorios más sólidos, diversos y estratégicamente alineados con sus necesidades de largo plazo.

## Recomendaciones

### 1. Estructurar y mantener actualizado un mapa del Directorio que permita anticipar necesidades y planificar procesos de designación.

Un Directorio efectivo se construye a través de decisiones conscientes sobre qué capacidades, experiencias y perspectivas se necesitan en cada momento. Para contribuir activamente a la gestión de riesgos de sucesión, proteger la estabilidad institucional y promover el balance de diversidad (etaria, de experiencia, de género y de conocimiento), la Caja debe contar con una herramienta que le permita visualizar de manera integral la composición actual del Directorio, identificar brechas de competencias y anticipar necesidades futuras que puedan comunicarse oportunamente a las entidades designantes. El Mapa del Directorio se constituye como esa herramienta estratégica que caracteriza al Directorio como equipo: cómo está conformado el principal órgano de gobierno, cuáles son sus principales características, qué conocimientos y experiencias están representados, qué áreas críticas carecen de expertise suficiente, cómo se distribuyen estos perfiles en los comités y cuándo será necesario incorporar nuevos directores para mantener o fortalecer esas capacidades.

Esta visibilidad es fundamental para que los procesos de designación se conviertan en oportunidades de fortalecimiento del Directorio, permitiendo diagnosticar brechas, comunicar necesidades específicas a las entidades designantes y conformar un Directorio complementario y estratégicamente alineado. El mapa del Directorio debe incluir:

- i. **Caracterización de perfiles actuales:** Trayectoria profesional, áreas de expertise (finanzas, riesgos, tecnología, microfinanzas, legal, etc.), experiencia en directorios, participación en comités.
- ii. **Calendario de vencimientos y planificación anticipada:** Fechas de inicio y término de cada director, entidad designante responsable. Activación de procesos con al menos seis (6) meses de anticipación.
- iii. **Análisis de complementariedad y brechas:** Identificación visual de qué conocimientos están cubiertos, cuáles están concentrados en pocos directores y cuáles están ausentes.
- iv. **Composición de comités:** Distribución de expertise y capacidades entre los comités, con indicación de perfiles críticos cuya ausencia afectaría su funcionamiento.

## Responsable

---

Comité de Gobierno Corporativo - Secretaría General del Directorio.

### Implementación y seguimiento:

- Herramienta actualizada trimestralmente.
- Alertas seis meses antes de vencimientos de los periodos de los directores.
- Reporte anual al Directorio sobre brechas identificadas y procesos de designación en curso.

## 2. Comunicar formalmente a las entidades designantes el perfil deseable del director a designar.

El Directorio de la Caja debe asumir la responsabilidad de informar a las entidades designantes sobre las necesidades específicas del órgano de gobierno al momento de iniciar un proceso de designación. Con base en el análisis de brechas y complementariedad identificado en el Mapa del Directorio, así como en los retos estratégicos actuales y futuros de la CMAC, el Directorio debe emitir una recomendación sobre el perfil deseable del director a designar, considerando los conocimientos, experiencias y perspectivas que fortalecerían al órgano colegiado. Esto es especialmente relevante en un contexto donde el sector financiero evoluciona hacia nuevos productos, modelos de negocio digitales y crecientes exigencias en materia social y ambiental.

Esta comunicación no busca limitar la autonomía de las entidades designantes ni imponer candidatos específicos, sino dotarlas de información que les permita tomar decisiones más informadas y alineadas con las necesidades reales de la Caja. Al formalizar esta práctica, se establece un canal de diálogo que fortalece la calidad de los procesos de designación y reduce la probabilidad de designaciones que no respondan a las prioridades institucionales.

La recomendación de perfil debe elaborarse de manera anticipada (al menos tres meses antes del vencimiento del período del director) y compartirse formalmente con la entidad designante como insumo para su proceso interno de selección. Este documento debe ser claro y conciso, justificando brevemente el contexto estratégico de la Caja: los desafíos específicos que enfrenta la institución en el corto y mediano plazo y qué tipo de experiencia resultaría particularmente valiosa para acompañar esos procesos. La recomendación puede incluir aspectos como brechas de conocimiento técnico identificadas, experiencias complementarias deseables, necesidades de comités especializados y consideraciones de diversidad que fortalezcan el balance del órgano.

### Responsable

---

**Comité de Gobierno Corporativo o, en su ausencia, el Presidente del Directorio con apoyo de la Secretaría General.**

### Implementación y seguimiento:

- Documento (one-pager) elaborado, aprobado por el Directorio y comunicado formalmente a la entidad designante con acuse de recibo.
- Registro de recomendaciones emitidas y perfiles efectivamente designados, con análisis periódico de alineación para fortalecer el diálogo con las entidades designantes.
- Reporte anual al Directorio sobre brechas identificadas y procesos de designación en curso.

### 3. Estandarizar la documentación solicitada a candidatos a director.

La heterogeneidad de los procesos de designación en las CMAC dificulta la aplicación consistente de ejercicios de fit & proper y de due diligence respecto del cumplimiento de los requisitos por parte de las entidades designantes. Que la Caja asuma un rol activo en la estandarización de la documentación exigida a los candidatos permite reducir los tiempos de validación y fortalece la calidad, trazabilidad y comparabilidad de la información disponible para la toma de decisiones en materia de nominación.

Asimismo, resulta fundamental que el proceso de nominación incorpore una aceptación explícita por parte de los candidatos. Este paso asegura la seriedad del compromiso con la postulación, previene reprocesos y desistimientos tardíos, y establece desde el inicio un primer anclaje de responsabilidad frente a su rol, así como frente a los deberes asociados a los procesos de inducción y capacitación.

La estandarización debe orientarse a la definición de un formato común que facilite el procesamiento de la información y garantice que todos los candidatos sean evaluados bajo criterios homogéneos, con independencia de la entidad que los proponga. Dichos formatos deben ser de acceso público y estar disponibles para todas las entidades designantes, acompañados de un proceso claro de socialización que precise su propósito, alcance y correcta utilización. En este sentido es conveniente que la Caja estructure los siguientes documentos:

- A. Formato estandarizado de hoja de vida que distinga entre dos tipos de información:
  - i. **Requisitos establecidos por ley:** Sección específica que recoja la información necesaria para verificar el cumplimiento de los requisitos normativos de idoneidad técnica y moral establecidos por la SBS (experiencia profesional, formación académica, ausencia de impedimentos legales, etc.).
  - ii. **Cualidades deseables identificadas por la Caja:** Sección complementaria que recoja información sobre áreas de especialización técnica, experiencia en temas estratégicos prioritarios para la Caja, participación previa en directorios u órganos de gobierno, y otras competencias que, sin ser requisitos legales, fortalecerían la capacidad de supervisión del Directorio en función de las brechas identificadas.
- B. Carta de aceptación a la nominación en la que el candidato manifiesta expresamente su comprensión y aceptación de las responsabilidades inherentes al cargo. Esta carta debe incluir:
  - i. **Declaración de disponibilidad de tiempo:** El candidato confirma que cuenta con la disponibilidad necesaria para asistir a las sesiones del Directorio y de los comités en los que pudiera participar, así como para prepararse adecuadamente para dichas sesiones.

- ii. **Declaración de ausencia de conflictos de interés:** El candidato declara que no se encuentra en situaciones que generen conflictos de interés con la Caja y se compromete a revelar de manera oportuna cualquier situación que pudiera derivar en conflicto durante el ejercicio del cargo.
- iii. **Aceptación explícita de responsabilidades fiduciarias:** El candidato manifiesta su entendimiento de que, una vez designado, su deber de lealtad será exclusivamente hacia la Caja, actuando en su mejor interés con independencia de criterio, independientemente de la entidad que lo designó.
- iv. **Compromiso con procesos de inducción y capacitación:** El candidato acepta participar activamente en los procesos de inducción al asumir el cargo y en las actividades de capacitación que se definan durante su periodo.

## Responsable

---

Comité de Gobierno Corporativo o Secretaría General del Directorio.

### Implementación y seguimiento:

- Formatos estandarizados aprobados por el Directorio y publicados en la web institucional.
- Comunicación oficial a todas las entidades designantes al inicio de cada proceso de designación.

## 4. Ofrecer apoyo técnico a las entidades designantes para fortalecer sus procesos de selección de candidatos.

Algunas entidades designantes enfrentan el desafío de evaluar candidatos con información limitada y sin contar necesariamente con capacidades internas especializadas en procesos de selección de directores para instituciones financieras reguladas. Por ello, la Caja puede desempeñar un rol de apoyo técnico a las entidades designantes, ofreciéndoles apoyo en el proceso de due diligence que les permita tomar decisiones más informadas sobre sus candidatos.

Este apoyo no busca sustituir la autonomía de las entidades designantes ni condicionar sus decisiones, sino dotarlas de información adicional que fortalezca la calidad de sus procesos internos de selección y reduzca el riesgo de designaciones que posteriormente enfrenten observaciones técnicas.

Este modelo de colaboración reconoce que tanto la Caja como las entidades designantes comparten el interés en conformar Directorios profesionales, íntegros y técnicamente idóneos. Con un rol más proactivo, la Caja se posiciona como facilitadora del proceso y fortalece la relación de confianza con los designantes.

El apoyo técnico puede incluir, según lo solicite o acepte la entidad designante:

- a. Verificación complementaria de antecedentes
- b. Validación de referencias profesionales
- c. Entrevista técnica con el candidato

Este apoyo debe ofrecerse formalmente a todas las entidades designantes al inicio de cada proceso de designación, dejando claro que es voluntario, gratuito, confidencial y que la decisión final permanece exclusivamente en manos de la entidad designante. La Caja debe elaborar un protocolo claro sobre el funcionamiento del proceso, plazos y forma de compartir resultados.

## Responsable

---

**Comité de Gobierno Corporativo, con apoyo de la Unidad de Auditoría Interna para verificaciones documentales y de la Secretaría General para coordinación logística.**

## Implementación y seguimiento:

- Protocolo de due diligence colaborativo aprobado por el Directorio y comunicado formalmente a entidades designantes.
- Registro de solicitudes recibidas y procesos realizados.
- Retroalimentación a designantes sobre resultados del proceso.

## 5. Crear y mantener un registro histórico de candidatos y directores.

La memoria institucional sobre los procesos de designación y la trayectoria de los directores constituye un activo estratégico para la gestión del sistema de gobierno corporativo. Un registro histórico estructurado y confidencial permite a la Caja documentar de manera sistemática quiénes han sido candidatos a director, qué evaluaciones se realizaron, quiénes no cumplieron con los requisitos de idoneidad, quiénes fueron designados, cómo fue su desempeño durante el ejercicio del cargo y bajo qué circunstancias concluyó su participación en el Directorio. Esta información es fundamental para identificar patrones, mejorar procesos de designación y gestionar la sucesión de manera planificada.

El registro histórico debería incluir:

- a. **Base de datos de candidatos evaluados:** Registro de todos los candidatos propuestos por las entidades designantes, incluyendo aquellos que no fueron finalmente designados. La base debe incluir: nombre del candidato, entidad designante, fecha de postulación, resultado de las validaciones técnicas (aprobado/objetado), razones de objeción cuando corresponda, y estatus final (designado/no designado/desistió).
- b. **Registro de trayectoria de directores en ejercicio:** Documentación sistemática del desempeño y desarrollo de cada director durante su periodo en el cargo. Este registro debe incluir: comités en los que participa, asistencia a sesiones del Directorio y comités, y capacitaciones en las que ha participado.
- c. **Registro de las circunstancias bajo las cuales concluyó la participación de cada director:** finalización de periodo, renuncia, remoción por la entidad designante, inhabilitación sobreviniente, u otras causales. Cuando sea posible, debe documentarse la razón específica de la salida (nueva oportunidad profesional, conflicto de interés, incompatibilidad sobreviniente, etc.).

### Responsable

---

Secretaría General del Directorio.

### Implementación y seguimiento:

- Sistema documentado (base de datos o expedientes estructurados).
- Actualización continua conforme se desarrollan procesos de designación y durante el ejercicio de los directores
- Reporte anual al Comité de Gobierno Corporativo sobre análisis de información registrada y recomendaciones de mejora.

## 6. Publicar información sobre composición y desempeño del Directorio.

La transparencia fortalece la confianza pública en la institución, permite el escrutinio informado por parte de los grupos de interés y refuerza la rendición de cuentas del Directorio frente a sus responsabilidades. Si bien la mayoría de las CMAC publican información básica sobre sus directores en cumplimiento de requisitos regulatorios, existe una oportunidad significativa para ampliar el alcance de esta información de manera que refleje no solo quiénes conforman el Directorio, sino también cómo está funcionando el órgano de gobierno en términos de asistencia, participación, desempeño y actualización continua.

Este estándar de transparencia no solo cumple una función de rendición de cuentas, sino que también envía señales claras al mercado, a las entidades designantes y a los propios directores sobre la importancia que la Caja otorga a la profesionalización de su sistema de gobierno.

La información publicada debe incluir:

- a. **Perfiles de directores activos:** información actualizada sobre cada miembro del Directorio como su nombre completo, formación académica, trayectoria profesional resumida, entidad designante que lo nominó, fecha de inicio en el cargo, comités del Directorio en los que participa, y si ostenta la condición de director independiente cuando corresponda.
- b. **Asistencia a sesiones del Directorio y comités:** publicación semestral de información agregada y por director sobre asistencia a sesiones del Directorio y de los comités en los que participa.
- c. **Resultados agregados de evaluaciones de desempeño del Directorio:** Cuando la Caja cuente con procesos formales de evaluación del desempeño del Directorio, debe publicarse un resumen agregado (no individualizado) de los principales hallazgos y áreas de mejora identificadas.
- d. **Participación en actividades de capacitación: publicación anual de información agregada sobre las actividades de capacitación realizadas por el Directorio, incluyendo:** número de horas de capacitación completadas por el Directorio en su conjunto, principales temas abordados en las capacitaciones, y participación individual de cada director (número de actividades y horas).

## Responsable

---

**Secretaría General del Directorio, con supervisión del Comité de Gobierno Corporativo.**

### Implementación y seguimiento:

- Sección específica en la página web institucional dedicada a gobierno corporativo.
- Actualización semestral de información sobre asistencia (porcentaje de asistencia, distinguiendo entre sesiones ordinarias y extraordinarias).
- Actualización inmediata cuando se produzcan cambios en la composición del Directorio.
- Publicación anual de resultados agregados de evaluación y participación en capacitación.

## 7. Establecer un programa de relacionamiento con las entidades designantes.

La calidad de los procesos de designación depende del nivel de comprensión que tengan las entidades designantes sobre el funcionamiento del Directorio, las exigencias del rol directivo, el marco regulatorio aplicable y las necesidades estratégicas de la Caja. Sin embargo, en muchos casos la interacción se limita a comunicaciones puntuales relacionadas con procesos de designación en curso, sin espacios estructurados de diálogo que permitan construir un entendimiento compartido sobre el sistema de gobierno corporativo.

Por ello, es pertinente establecer un programa de relacionamiento con designantes que combine espacios de formación, intercambio de información estratégica y diálogo continuo, orientados a fortalecer la comprensión del rol del director y a alinear expectativas sobre los perfiles que la institución requiere.

El programa debería incluir:

- a. **Formación sobre gobierno corporativo y el rol del director:** espacios de capacitación dirigidos a miembros de las entidades designantes sobre el marco regulatorio aplicable a las CMAC, responsabilidades fiduciarias de los directores, funcionamiento de instituciones financieras reguladas y buenas prácticas de gobierno corporativo. Estos espacios pueden desarrollarse en alianza con la FEPCMAC, instituciones académicas o expertos en la materia.

- b. **Sesiones de intercambio sobre desafíos estratégicos de la Caja:** reuniones periódicas (bienales o activadas según relevancia) para compartir con designantes información sobre la evolución del desempeño de la institución, principales desafíos estratégicos, transformaciones del sector financiero, y brechas identificadas en el Directorio que requieren atención en futuros procesos de designación.
- c. **Canales formales de comunicación continua:** establecimiento de canales claros para la comunicación entre la Caja y los designantes: punto de contacto designado en la Caja, medios oficiales de comunicación (correo institucional, oficios formales), y protocolos para solicitudes de información o consultas sobre procesos de designación.

#### **Protocolo de relacionamiento y uso de recursos:**

La Caja debe contar con un protocolo de relacionamiento con entidades designantes que establezca:

- a. **Responsables:** quién lidera el relacionamiento (Presidente del Directorio, Comité GC, Secretaría General)
- b. **Canales de comunicación:** cómo se formalizan las comunicaciones
- c. **Transparencia en uso de recursos:** reglas claras sobre qué recursos de la Caja pueden destinarse a actividades de formación o socialización con designantes, bajo qué condiciones, con qué límites presupuestales y con qué mecanismos de rendición de cuentas (para evitar riesgos reputacionales)
- d. **Registro y trazabilidad:** mecanismos de documentación de las interacciones, acuerdos y compromisos establecidos.

## Responsable

---

**Presidente del Directorio o Comité de Gobierno Corporativo, con apoyo de la Secretaría General.**

## Implementación y seguimiento:

- Protocolo de relacionamiento con entidades designantes aprobado por el Directorio.
- Programa anual de actividades de socialización y diálogo (flexible según necesidades).
- Registro documentado de actividades realizadas y recursos empleados.
- Evaluación del programa por parte de los designantes.



## B. Inducción de miembros del Directorio

*El ejercicio efectivo del rol directivo requiere una comprensión profunda del negocio de la Caja, su estrategia, su perfil de riesgos, su cultura organizacional y las particularidades del entorno en el que opera. Un proceso de inducción estructurado y bien diseñado permite que los nuevos directores desarrollen rápidamente el conocimiento necesario para ejercer sus responsabilidades fiduciarias con criterio informado, facilitando la adaptación y fortaleciendo su capacidad de contribución al órgano colegiado desde el inicio de su gestión.*

*Esta dimensión busca que las CMAC implementen programas de inducción que vayan más allá de la entrega de documentación institucional, incorporando componentes vivenciales, interacción directa con las operaciones de la Caja, y acompañamiento por parte de directores experimentados. El propósito es asegurar que cada nuevo director cuente con las herramientas, el conocimiento y el contexto necesarios para ejercer un gobierno efectivo desde su primera sesión de Directorio.*

El diseño e implementación de la inducción de nuevos directores recae en el ámbito de decisión de cada institución, lo que permite a las Cajas adaptar estos procesos a sus particularidades. Sin embargo, esta autonomía también introduce el riesgo de que la inducción se desarrolle de manera informal o carezca de la estructura y profundidad necesarias.

Un proceso de inducción bien diseñado representa una inversión estratégica de alto retorno. Permite que los nuevos directores comprendan rápidamente el modelo de negocio de la Caja, sus principales riesgos, la dinámica de sus operaciones y las particularidades del entorno en el que compete. Esta comprensión acelera su capacidad de contribución al Directorio, reduce la curva de aprendizaje y fortalece la calidad de la deliberación colegiada desde las primeras sesiones.

Sin embargo, no todas las Cajas han desarrollado procesos estructurados de inducción. En algunos casos, la incorporación de nuevos directores se apoya principalmente en la entrega de documentación y en reuniones informativas de corta duración, sin componentes vivenciales que permitan al director conocer de primera mano las operaciones, interactuar con los equipos o comprender las dinámicas territoriales que caracterizan al negocio.

Adicionalmente, existe una oportunidad significativa para fortalecer la conexión entre la inducción y las particularidades del modelo CMAC. Pues aunque muchos directores cuentan con trayectorias sólidas en el sector financiero, el modelo de microfinanzas presenta diferencias sustantivas respecto de la banca tradicional. Una inducción efectiva debe cubrir estas especificidades, asegurando que el director cuente con el contexto necesario para ejercer su rol con criterio.

Las recomendaciones que se presentan a continuación buscan ofrecer a las CMAC un conjunto de prácticas que fortalezcan sus procesos de inducción, transformándolos en herramientas estratégicas para la profesionalización del Directorio.

## Recomendaciones

### **8. Diseñar e implementar un programa formal de inducción para nuevos directores.**

La inducción no debería quedar librada a la buena voluntad de los equipos de la Caja ni a la iniciativa personal del nuevo director. Un programa formal de inducción establece un proceso estructurado, con contenidos definidos, responsables claros y un cronograma que asegure claridad para el ejercicio del cargo.

Un programa formal permite estandarizar la experiencia de incorporación, garantizar que se cubran todos los aspectos esenciales del negocio y del rol directivo, y facilitar el seguimiento sobre la efectividad del proceso. Asimismo, envía una señal clara a los nuevos directores sobre la importancia que la Caja otorga a la profesionalización de su sistema de gobierno.

El programa formal de inducción debe incluir:

- a. **Contenidos mínimos estandarizados:** módulos que cubran el modelo de negocio de la Caja y sus productos, la estrategia institucional y principales desafíos competitivos, el mapa de riesgos y los principales controles, el marco de gobierno corporativo y el funcionamiento del Directorio y sus comités, las responsabilidades fiduciarias del director y el marco regulatorio aplicable, la estructura organizacional y los principales procesos operativos, y las particularidades del modelo de microfinanzas y del entorno territorial en el que opera la Caja.
- b. **Cronograma estructurado:** La cantidad de temas puede resultar abrumadora para el director, por lo que el programa debe desarrollarse de manera presencial en las primeras 4 a 6 semanas posteriores a la designación formal del director con una intensidad mínima de 24 horas. El cronograma debe balancear la densidad de contenidos con la capacidad de absorción del director, evitando sesiones excesivamente prolongadas o agendas saturadas.
- c. **Responsables definidos para cada módulo:** cada módulo debe tener un responsable claramente identificado (miembros del equipo gerencial, directores experimentados, áreas técnicas especializadas) que prepare los materiales, conduzca las sesiones y esté disponible para responder dudas.
- d. **Evaluación de la efectividad del programa:** al finalizar la inducción, el nuevo director debería completar una evaluación sobre la calidad, utilidad y completitud del programa. Esta retroalimentación permite identificar brechas en los contenidos, ajustar metodologías y mejorar continuamente el proceso. Adicionalmente, después de los primeros 3-6 meses en ejercicio, puede realizarse una segunda evaluación para validar si el programa cubrió adecuadamente las necesidades del director en su práctica real.

## Responsable

---

**Secretaría General del Directorio, con supervisión del Comité de Gobierno Corporativo.**

### Implementación y seguimiento:

- Programa de inducción documentado y aprobado por el Directorio.
- Materiales estandarizados preparados para cada módulo.
- Cronograma que se activa al confirmarse la designación de un nuevo director.
- Registro de evaluaciones post-inducción y análisis anual de resultados para el fortalecimiento del programa.

## 9. Asegurar que la inducción incluya componentes presenciales y de campo.

La comprensión del negocio de una CMAC no se construye exclusivamente a partir de presentaciones institucionales o la revisión de documentos estratégicos. El modelo de microfinanzas se caracteriza por su cercanía con el cliente, su presencia territorial y la particularidad de sus metodologías crediticias, aspectos que solo pueden comprenderse plenamente mediante la observación directa de las operaciones y la interacción con los equipos que ejecutan el negocio en el día a día.

Un director que no ha visitado las agencias de la Caja, que no ha interactuado con los analistas de crédito o que no conoce las dinámicas de los territorios en los que opera la institución, difícilmente podrá dimensionar adecuadamente los riesgos operativos, comprender las decisiones estratégicas que se debaten en el Directorio o ejercer una supervisión informada sobre la gestión.

Por ello, el programa de inducción debe incluir obligatoriamente visitas a agencias representativas de distintos perfiles territoriales e interacción directa con equipos operativos de distintas áreas que permitan al director conocer las perspectivas de quienes ejecutan el negocio y comprender la cultura organizacional de la Caja.

### Responsable

---

**Gerencia General, con coordinación de la Secretaría General del Directorio y supervisión del Comité de Gobierno Corporativo.**

### Implementación y seguimiento:

- Componente de campo incluido obligatoriamente en el cronograma de inducción.
- Agenda de visitas preparada con anticipación, identificando agencias y operaciones representativas.
- Responsables designados en cada agencia para acompañar al director durante las visitas.
- Retroalimentación del director sobre utilidad de los componentes de campo.

## 10. Establecer mentorías entre directores nuevos y experimentados.

La integración efectiva de un nuevo director al Directorio implica también la comprensión de dinámicas colegiadas, la construcción de relaciones de confianza con los demás miembros del Directorio y la adaptación a la cultura de trabajo del órgano de gobierno. Estos aspectos son difíciles de transmitir mediante procesos formales de inducción y se desarrollan de manera más efectiva a través del acompañamiento cercano de directores con mayor experiencia.

Un programa de mentorías establece un vínculo directo entre un director nuevo y un director experimentado, quien actúa como referente, facilitador y canal de consulta durante los primeros meses de ejercicio del cargo. Esta práctica no solo acelera la curva de aprendizaje del nuevo director, sino que también fortalece la cohesión del Directorio como equipo y refuerza la cultura de acompañamiento y desarrollo continuo dentro del órgano de gobierno.

Cada nuevo director debe contar con un director experimentado asignado formalmente como mentor, preferentemente con al menos dos años de antigüedad en el Directorio. El mentor mantiene interacción regular con el nuevo director durante al menos los primeros seis meses para contextualizar temas complejos y responder dudas sobre el funcionamiento del órgano. Deben establecerse al menos dos reuniones estructuradas con agenda definida durante este periodo para abordar aspectos como expectativas del rol, dinámicas del Directorio, relación con la Gerencia y gestión de conflictos de interés.

### Responsable

---

**Comité de Gobierno Corporativo o Presidente del Directorio.**

### Implementación y seguimiento:

- Programa de mentorías formalizado y aprobado por el Directorio.
- Criterios claros para la selección de mentores.
- Asignación de mentor comunicada formalmente al momento de la incorporación del nuevo director.
- Evaluación del programa por parte del nuevo director y del mentor al finalizar los seis meses.



## C. Capacitación del Directorio

*El ejercicio efectivo del rol directivo en instituciones financieras reguladas requiere conocimientos especializados que deben actualizarse continuamente frente a la evolución del entorno competitivo, los cambios regulatorios, la transformación digital del sector y las crecientes exigencias en materia de gestión de riesgos y sostenibilidad. La capacitación no debería concebirse como un beneficio adicional del cargo, sino como una responsabilidad inherente al ejercicio del rol y una inversión estratégica en la calidad del gobierno corporativo.*

*Esta dimensión busca que las CMAC desarrollen programas estructurados de capacitación que respondan a las necesidades reales del Directorio, fortalezcan las competencias técnicas de sus miembros y promuevan una cultura de aprendizaje continuo dentro del órgano de gobierno. El propósito es asegurar que los directores cuenten con las herramientas y el conocimiento necesarios para supervisar de manera informada la gestión de riesgos, evaluar decisiones estratégicas complejas y anticipar desafíos emergentes del sector financiero.*

La rápida evolución del sector genera mayor exigencia en los programas de capacitación a nivel directivo. Un director que asumió el cargo con una sólida preparación técnica puede, en pocos años, enfrentar desafíos para los cuales su formación original no lo preparó. La capacitación continua no es, por tanto, un complemento deseable del rol directivo, sino una condición necesaria para ejercerlo de manera informada y efectiva.

A diferencia de la inducción, que se concentra en los primeros meses del ejercicio del cargo, la capacitación debe concebirse como un proceso permanente que acompaña al director durante todo su periodo en el Directorio. Su propósito no es solo cubrir brechas de conocimiento iniciales, sino mantener actualizado al órgano de gobierno frente a un entorno que cambia de manera acelerada.

En la práctica, sin embargo, no todas las Cajas han logrado estructurar la capacitación como un proceso estratégico y sistemático. En algunos casos, los esfuerzos de formación responden más a la disponibilidad de oportunidades externas o a decisiones presupuestales que a un diagnóstico claro sobre qué competencias requiere fortalecer el Directorio. Esta desconexión entre capacitación y necesidades institucionales limita su efectividad y puede derivar en la dispersión de recursos sin impacto visible en la calidad y aporte del Directorio.

Adicionalmente, existe la oportunidad de fortalecer la manera en que se comunican las expectativas sobre la participación de los directores en actividades de formación. Cuando la capacitación se presenta principalmente como una opción disponible más que como un compromiso esperado, se reduce la probabilidad de que los directores la prioricen frente a otras responsabilidades profesionales o personales, limitando su alcance y contribución al fortalecimiento del órgano colegiado.

Las recomendaciones que se presentan a continuación buscan ofrecer a las CMAC un conjunto de prácticas que estructuren la capacitación como un proceso continuo, estratégico y alineado con las necesidades del Directorio y los desafíos del sector financiero.

## Recomendaciones

### **11. Desarrollar anualmente un Plan de Capacitación del Directorio basado en diagnóstico de necesidades.**

El Plan de Capacitación estratégico parte de un diagnóstico claro sobre qué competencias requiere fortalecer el órgano de gobierno, establece prioridades en función de las necesidades estratégicas y define las modalidades más apropiadas para abordar las brechas identificadas.

Este proceso transforma la capacitación de una práctica reactiva y dispersa en una herramienta deliberada de fortalecimiento del Directorio. El plan anual permite asegurar que los recursos destinados a formación se utilicen de manera focalizada, que las actividades respondan a necesidades reales y que exista un seguimiento sobre el impacto de los esfuerzos realizados.

El Plan de Capacitación anual debe incluir:

- a. **Diagnóstico de necesidades:** identificación de brechas de conocimiento del Directorio en su conjunto y de cada director individualmente, considerando resultados de evaluaciones de desempeño, necesidades derivadas de la estrategia institucional, cambios regulatorios relevantes y brechas específicas en comités especializados.
- b. **Priorización de temas y objetivos:** definición de áreas temáticas prioritarias y objetivos claros de aprendizaje, balanceando necesidades de gobernanza (rol del director, deberes fiduciarios) con necesidades funcionales (gestión de riesgos, transformación digital, sostenibilidad).
- c. **Definición de modalidades:** selección de formatos apropiados según necesidades como capacitaciones colectivas internas, capacitaciones individuales externas para cerrar brechas específicas o profundizar en temas técnicos especializados y aprovechamiento de oferta externa (FEPCMAC, universidades u otras entidades).
- d. **Criterios para aprobar capacitaciones individuales:** revisión y aprobación por parte del Comité de Gobierno Corporativo según criterios claros respecto de la relevancia para funciones y necesidades del Directorio, alineación con el plan anual, calidad del organizador y costo-beneficio razonable.
- e. **Presupuesto y cronograma:** asignación presupuestal para cada actividad y calendario de ejecución, balanceando equidad (acceso para todos) con necesidad (priorizar mayores brechas).
- f. **Seguimiento de efectividad:** definición de cómo se medirá la efectividad de las capacitaciones y cómo se incorporarán los aprendizajes al siguiente ciclo de planificación.

## Responsable

---

**Comité de Gobierno Corporativo.**

## Implementación y seguimiento:

- Plan anual de capacitación aprobado por el Directorio.
- Revisión semestral del avance.
- Evaluación post-capacitación de cada actividad.
- Informe anual sobre cumplimiento y efectividad.

## 12. Vincular la capacitación con la evaluación del Directorio.

La evaluación del desempeño del Directorio constituye una fuente objetiva y sistemática de información sobre sus fortalezas, debilidades y brechas de conocimiento, así como sobre aquellos factores que limitan su capacidad de supervisión estratégica. Utilizar estos hallazgos como insumo directo para la definición del Plan de Capacitación permite orientar los esfuerzos de formación de manera focalizada, pertinente y alineada con las necesidades reales del órgano colegiado.

A su vez, la capacitación debe traducirse en mejoras observables en el desempeño del Directorio. Programas de formación efectivos se reflejan en una mayor calidad de la deliberación, análisis más profundo de los riesgos, comprensión más robusta de decisiones estratégicas complejas y un fortalecimiento de la dinámica colegiada. Por ello, las evaluaciones deben incorporar mecanismos explícitos de seguimiento que permitan verificar si las áreas priorizadas en los procesos de capacitación muestran avances, posibilitando así valorar el retorno de la inversión en formación y ajustar oportunamente las estrategias de desarrollo del Directorio.

Cuando la evaluación identifique brechas específicas en directores individuales, estas deben gestionarse mediante compromisos claros de participación en las instancias de capacitación definidas en el Plan. La asistencia y el aprovechamiento efectivo de dichas actividades deben ser considerados en las evaluaciones individuales subsiguientes, reforzando la rendición de cuentas y la corresponsabilidad en el fortalecimiento del desempeño colectivo.

### Responsable

---

**Comité de Gobierno Corporativo.**

### Implementación y seguimiento:

- Plan de Capacitación construido a partir de los hallazgos de la evaluación previa.
- Evaluaciones posteriores que incorporan seguimiento a las áreas priorizadas en capacitación.
- Análisis anual de la evolución del desempeño del Directorio en relación con los esfuerzos de formación.

## 13. Establecer el aprendizaje continuo como una responsabilidad personal del director.

El ejercicio efectivo del rol directivo en instituciones financieras reguladas exige un compromiso personal con el aprendizaje continuo que trasciende las actividades formales organizadas por la Caja. Los directores no deberían depender exclusivamente de los programas institucionales para mantenerse actualizados, sino asumir la responsabilidad de desarrollar y fortalecer de manera autónoma las competencias necesarias para ejercer su rol con criterio informado.

Este compromiso con el aprendizaje continuo implica que cada director identifique de manera proactiva sus propias brechas de conocimiento, busque oportunidades de formación relevantes y dedique tiempo regular a mantenerse al día con la evolución del sector financiero, los cambios regulatorios, las tendencias tecnológicas y los desafíos emergentes en materia de gobierno corporativo y gestión de riesgos.

Para reforzar esta cultura de aprendizaje continuo, la Caja debe establecer expectativas claras sobre el compromiso de los directores con su desarrollo profesional y crear condiciones que faciliten su cumplimiento. Esto incluye definir un umbral mínimo de participación anual en actividades de capacitación, facilitar el acceso a información sobre oportunidades de formación externas relevantes, y considerar la actitud y el compromiso del director con su aprendizaje continuo como parte de la evaluación de su desempeño individual.

### Responsable

---

**Cada director es responsable de su desarrollo profesional continuo. La CMAC, a través del Comité de Gobierno Corporativo, establece las expectativas mínimas, facilita el acceso a oportunidades y evalúa el compromiso.**

### Implementación y seguimiento:

- Inclusión en la carta de aceptación de la nominación de un compromiso explícito con el aprendizaje continuo.
- Definición en la Política de Capacitación del mínimo de horas anuales de participación en actividades formales.
- Facilitación por parte de la Caja de información sobre oportunidades de capacitación externas relevantes (cursos, seminarios, conferencias, publicaciones).

## 14. Formalizar una Política de Inducción y Capacitación del Directorio.

La capacitación del Directorio no debería gestionarse de manera ad hoc o depender de decisiones coyunturales sobre disponibilidad presupuestal u oportunidades externas. Para que los esfuerzos de formación sean sistemáticos, estratégicos y sostenibles en el tiempo, es necesario que la Caja cuente con una Política de Capacitación que establezca principios, criterios, responsabilidades y compromisos claros en materia de desarrollo profesional del órgano de gobierno.

Una política formal cumple varias funciones simultáneas: alinea expectativas entre la Caja, los directores y las entidades designantes sobre la importancia de la capacitación continua; define reglas transparentes para la asignación de recursos; establece mecanismos de rendición de cuentas; y procura que la capacitación se mantenga como prioridad institucional independientemente de los cambios en la composición del Directorio o de las restricciones presupuestales de corto plazo.

- a. **Objetivos y alcance:** definición clara del propósito de la capacitación del Directorio, los resultados esperados y los roles cubiertos por la política (directores titulares, alternos, miembros de comités).
- b. **Responsabilidades:** asignación explícita de responsabilidades entre el Directorio, el Comité de Gobierno Corporativo, la Secretaría General y cada director individual en materia de planificación, ejecución y seguimiento de la capacitación.
- c. **Requisitos mínimos de participación:** establecimiento del umbral mínimo de horas anuales de capacitación esperadas por director, distinguiendo entre actividades colectivas obligatorias y opcionales.
- d. **Proceso de planificación anual:** Descripción del proceso para elaborar el Plan de Capacitación, incluyendo diagnóstico de necesidades, priorización de temas, definición de modalidades y aprobación por el Directorio.
- e. **Criterios para aprobar capacitaciones individuales:** reglas claras sobre cómo los directores pueden proponer y solicitar aprobación para participar en capacitaciones externas, incluyendo criterios de relevancia, pertinencia, calidad del organizador y procedimiento de autorización.

- f. **Asignación presupuestal:** compromiso institucional con la asignación anual de recursos para capacitación del Directorio, definiendo rangos de inversión por director y criterios de priorización cuando existan restricciones.
- g. **Seguimiento y evaluación:** mecanismos para dar seguimiento a la participación de los directores, evaluar la efectividad de las actividades realizadas y generar información para la mejora continua del programa.

## Responsable

---

**Comité de Gobierno Corporativo.**

### Implementación y seguimiento:

- Aprobación de la Política de Capacitación por parte del Directorio.
- Revisión de la política cada dos años o cuando cambios significativos en el entorno lo ameriten.
- Informe anual del Comité de Gobierno Corporativo sobre cumplimiento de la política y resultados del programa de capacitación.



## D. Motores de la profesionalización del Directorio

*La profesionalización del Directorio requiere mecanismos institucionales que generen información sobre su desempeño, incentivos alineados con la creación de valor de largo plazo y estructuras de gobierno que aseguren el seguimiento sistemático de las prácticas que fortalecen al órgano colegiado.*

*Esta dimensión aborda tres motores complementarios que impulsan la evolución continua del Directorio: la evaluación periódica de su desempeño, que genera información objetiva sobre fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora; la compensación, que debe alinear incentivos con el ejercicio responsable y diligente del cargo sin generar conflictos de interés; y el Comité de Gobierno Corporativo, que institucionaliza la responsabilidad de velar por la calidad del sistema de gobierno y asegura que las prácticas de designación, inducción, capacitación y evaluación se desarrollen de manera coherente y sostenida en el tiempo.*

*El propósito de esta dimensión es que las CMAC establezcan un sistema de gobierno que de manera autónoma genere aprendizaje institucional y evolucione, reduciendo la dependencia de voluntades individuales y asegurando que la profesionalización del Directorio sea una prioridad institucional permanente.*

Si bien la implementación efectiva de las recomendaciones presentadas en las dimensiones anteriores (designación, inducción y capacitación) puede funcionar de manera independiente, la existencia de mecanismos institucionales que aseguren su continuidad en el tiempo, generen información sobre su efectividad y corrijan desviaciones cuando sea necesario se configura como un catalizador del éxito de estas medidas. Sin estos mecanismos, las mejores prácticas tienden a diluirse frente a cambios en la composición del Directorio, restricciones presupuestales o la pérdida de momentum institucional.

Esta dimensión aborda tres motores que aceleran, potencian y aumentan la probabilidad de éxito de los esfuerzos de profesionalización del Directorio: la evaluación del desempeño, que genera la información necesaria para saber si las prácticas implementadas están funcionando y dónde deben ajustarse; la compensación, que alinea incentivos y refuerza el compromiso de los directores con el ejercicio responsable del cargo; y el Comité de Gobierno Corporativo, que

institucionaliza la responsabilidad de velar por la calidad del sistema de gobierno y asegura que las iniciativas de fortalecimiento no dependan de voluntades individuales.

En la práctica, muchas CMAC han avanzado en algunas de estas áreas de manera aislada, pero pocas han logrado articular estos componentes en un sistema coherente que se refuerce mutuamente. Esta desarticulación limita el impacto de cada iniciativa individual y dificulta que el fortalecimiento del Directorio se consolide como una prioridad permanente.

Las recomendaciones de esta dimensión buscan cerrar esta brecha, estableciendo los mecanismos institucionales que permitan que los esfuerzos de fortalecimiento del Directorio no solo se implementen, sino que perduren, evolucionen y generen impacto real en la calidad del gobierno corporativo de la Caja y en su contribución a la perdurabilidad del sistema.

## Recomendaciones

### 15. Realizar evaluaciones anuales del desempeño del Directorio.

La evaluación del desempeño constituye el principal mecanismo para generar información objetiva sobre el funcionamiento del Directorio. Permite identificar fortalezas del órgano colegiado, detectar áreas de mejora, comprender dinámicas que facilitan u obstaculizan la deliberación, y orientar decisiones sobre capacitación, renovación de perfiles o ajustes en otros procesos del órgano colegiado.

Su valor radica en su capacidad de generar aprendizajes y acuerdos concretos para continuar evolucionando el Directorio.

Para que la evaluación cumpla esta función, debe desarrollarse de manera periódica, estructurada y con metodologías que aseguren la confidencialidad de las respuestas individuales y la calidad de la información obtenida. Una evaluación efectiva aborda las siguientes dimensiones: colectiva (funcionamiento del Directorio como equipo), individual (contribución de cada director), aspectos operativos (dinámica de las sesiones, calidad de la información, tiempo dedicado) y otros elementos estratégicos (supervisión de riesgos, contribución estratégica, relación con la gerencia).

Se debe definir una metodología que oriente el proceso y contemple la incorporación de la perspectiva de la gerencia sobre la efectividad y contribución del Directorio. También, la evaluación puede realizarse desde una mirada externa, a través de la contratación de consultores especializados que faciliten el proceso, aseguren confidencialidad y aporten perspectivas comparativas con otras instituciones similares.

La evaluación debe realizarse al menos una vez al año, idealmente hacia el cierre del ejercicio, de manera que sus resultados puedan alimentar la planificación del año siguiente en materia de capacitación, ajustes de procesos y renovación de perfiles. La información generada debe ser comparable en el tiempo, permitiendo identificar evolución o retrocesos en el desempeño del Directorio.

## Responsable

---

**Comité de Gobierno Corporativo.**

### Implementación y seguimiento:

- Definición de la metodología y los cuestionarios para evaluación colectiva e individual.
- Ejecución del proceso de evaluación.
- Sesión específica del Directorio dedicada a discutir resultados y definir acciones de mejora (incluyendo el fortalecimiento y planeación de los programas de inducción y capacitación).
- Resultados agregados publicados en la página web de la CMAC.

## 16. Incorporar evaluación entre pares y retroalimentación individual.

La retroalimentación individual cumple una función formativa central, en la medida en que permite a cada director comprender cómo es percibida su contribución al Directorio, identificar fortalezas a consolidar y áreas específicas de mejora, y recibir orientaciones concretas para fortalecer su aporte al órgano colegiado y al proceso de toma de decisiones.

La evaluación entre pares complementa este enfoque al generar información sobre cómo cada director es valorado por sus colegas en aspectos clave como preparación, calidad de la participación, independencia de criterio y disposición al trabajo colaborativo. Dado que este mecanismo exige un nivel mínimo de confianza y madurez institucional, su implementación puede realizarse de manera gradual (siempre resguardando el anonimato).

El Presidente del Directorio debe asumir un rol activo en la comunicación de los resultados individuales, mediante conversaciones confidenciales con cada director orientadas a compartir los hallazgos de la evaluación, discutir oportunidades de mejora y acordar compromisos específicos de desarrollo. La reserva de esta información es un elemento crítico para preservar la credibilidad del proceso.

De manera excepcional y a criterio del Presidente del Directorio, los resultados individuales podrán ser compartidos de forma confidencial con las entidades designantes correspondientes. Esta práctica puede contribuir a fortalecer la transparencia, permite a los designantes comprender el desempeño efectivo de su representante y facilita que futuras decisiones de designación o renovación se fundamenten en evidencia objetiva sobre la contribución al Directorio.

### Responsable

---

**El Presidente del Directorio lidera las conversaciones de retroalimentación individual. El Comité de Gobierno Corporativo coordina el proceso de evaluación entre pares.**

### Implementación y seguimiento:

- Incorporación de evaluación entre pares de manera gradual, ajustada al nivel de madurez del Directorio.
- Generar un reporte para el Presidente del Directorio.
- Retroalimentación confidencial del Presidente con cada director.
- A criterio del Presidente del Directorio compartir los resultados a la entidad designante correspondiente.

## 17. Establecer una Política de Compensación del Directorio con criterios objetivos para determinar el monto de las dietas.

La compensación de los directores debe reflejar de manera adecuada la responsabilidad fiduciaria, la dedicación efectiva y los riesgos asociados al cargo, alineándose con la creación de valor y contribuyendo a preservar la autonomía e independencia del Directorio. En este sentido, existe una oportunidad relevante para fortalecer criterios objetivos, consistentes y transparentes en la definición de los montos de las dietas, de modo que se asegure su proporcionalidad y legitimidad.

Una Política de Compensación efectiva debe establecer metodologías claras y técnicamente sustentadas para la determinación de los montos, vinculándolos a variables objetivas que permitan justificar las decisiones ante los distintos grupos de interés. Dicha política debe contemplar, al menos, la estructura de la compensación (incluyendo dietas por sesión del Directorio y de sus comités dentro de los límites regulatorios aplicables); una compensación diferenciada para la Presidencia del Directorio; la cobertura de seguros de responsabilidad civil para directores; y la asignación de recursos para procesos de inducción y capacitación, así como los criterios utilizados para fijar los montos de las dietas.

Estos criterios deben considerar factores como el tamaño y complejidad de la Caja, los niveles de compensación observados en CMAC de escala comparable, las prácticas vigentes en otras entidades del sistema financiero con niveles similares de riesgo y sofisticación, y la dedicación de tiempo esperada por sesión y por rol. Asimismo, la política debe incorporar el compromiso de realizar ejercicios periódicos de benchmarking que sirvan como insumo técnico para sustentar, ante la Junta General de Accionistas, eventuales ajustes a los niveles de compensación vigentes.

Finalmente, la política debe definir con claridad el proceso de aprobación y los mecanismos de transparencia y publicación en el sitio web institucional.

### Responsable

---

**Comité de Remuneraciones.**

### Implementación y seguimiento:

- Aprobación de la Política de Compensación con metodología explícita para determinar montos.
- Estudio de benchmarking al momento de presentar una propuesta de modificación de la remuneración del Directorio a la Junta General de Accionistas.
- Publicación de la política en el sitio web institucional.

## 18. Evitar esquemas de compensación variable vinculados a resultados de corto plazo.

La compensación de los directores debe alinearse con el ejercicio responsable de su rol de supervisión estratégica y con la creación de valor en el largo plazo. Los esquemas de compensación variable vinculados a resultados financieros de corto plazo (bonos por utilidades, incentivos por crecimiento de colocaciones o captaciones) pueden generar conflictos de interés que debilitan la independencia del Directorio y distorsionan su función de supervisión.

Esto puede derivar en una tolerancia excesiva al riesgo, en la presión indebida sobre la gerencia para alcanzar objetivos que comprometan la solidez financiera, o en la postergación de inversiones necesarias que afecten temporalmente la rentabilidad pero fortalezcan la capacidad competitiva de la Caja en el largo plazo. Por esta razón, las CMAC deben evitar la implementación de esquemas de bonos o compensación variable para directores basados en indicadores de desempeño financiero de corto plazo.

### Responsable

---

**Comité de Remuneraciones.**

#### Implementación y seguimiento:

- Revisión de la estructura de compensación vigente para identificar y eliminar componentes variables vinculados a resultados financieros de corto plazo.
- Inclusión explícita en la Política de Compensación del principio de no vincular la compensación de directores a metas operativas o financieras de corto plazo.
- Revisión periódica de la política para asegurar que no se introduzcan componentes de compensación variable que generen conflictos de interés.

## 19. Compensar la participación en actividades de inducción y capacitación.

La participación en actividades de inducción y capacitación forma parte de las responsabilidades inherentes al ejercicio del cargo de director y debe ser reconocida como tal en el esquema de compensación.

El tiempo que los directores dedican a su inducción inicial, a programas de capacitación organizados por la Caja, o a actividades de formación externa relevantes para su rol representa una inversión en el fortalecimiento del Directorio y debe tratarse de la misma manera que la asistencia a sesiones del órgano colegiado.

La Política de Compensación debe establecer criterios claros sobre qué actividades de inducción y capacitación son elegibles para compensación y bajo qué condiciones. Esto incluye definir si la compensación aplica tanto a capacitaciones organizadas por la Caja como a aquellas aprobadas individualmente, y si existe un límite máximo de eventos compensables. La compensación por estas actividades debe formar parte del esquema de dietas del director y, por ende, estar sujeta al límite regulatorio de máximo tres dietas mensuales establecido por la SBS. Esto significa que la participación en inducción o capacitación consume parte del techo mensual disponible, no constituye compensación adicional fuera de este límite.

Adicionalmente, la Caja debe asumir los costos directos de las actividades de capacitación (inscripciones, materiales, viáticos cuando corresponda), diferenciando claramente entre el reconocimiento del tiempo dedicado (compensación al director) y los gastos necesarios para hacer posible su participación (inversión de la institución en el desarrollo del Directorio).

### Responsable

---

**Comité de Gobierno Corporativo y Comité Remuneraciones.**

### Implementación y seguimiento:

- Inclusión en la Política de Compensación de criterios explícitos sobre compensación por inducción y capacitación.
- Definición de qué actividades son elegibles (duración mínima, tipo de evento, relevancia para el rol).
- Presupuesto anual específico para compensación por capacitación y para cubrir costos directos de participación.
- Registro de actividades compensadas como parte del seguimiento al Plan de Capacitación.

## 20. Crear un Comité de Gobierno Corporativo con responsabilidades explícitas sobre el fortalecimiento del sistema de gobierno.

La regulación exige a las CMAC contar con un Comité de Remuneraciones, pero no establece la obligatoriedad de un Comité de Gobierno Corporativo. Sin embargo, la creación de este comité representa una decisión que institucionaliza la responsabilidad por el desarrollo del Directorio y asegura que el fortalecimiento del órgano de gobierno sea una prioridad permanente. Las Cajas pueden optar por crear un Comité de Gobierno Corporativo independiente o ampliar las funciones del Comité de Remuneraciones existente para que asuma responsabilidades tanto en materia de compensación como de fortalecimiento integral del sistema de gobierno, conformando un Comité de Gobierno Corporativo y Remuneraciones. Cualquiera sea la opción elegida, lo relevante es que exista una instancia que articule los distintos componentes del sistema (designación, inducción, capacitación, evaluación, compensación) y lidere su evolución continua.

Las responsabilidades del Comité de Gobierno Corporativo deben incluir:

- a. **Designación:** Liderar el relacionamiento técnico con entidades designantes, proponer criterios deseables para definir perfiles de directores buscados, coordinar (cuando la Caja lo decida) servicios de apoyo técnico a designantes para evaluación de candidatos, y mantener el registro histórico de candidatos y directores.
- b. **Inducción:** Diseñar e implementar el programa de inducción para nuevos directores, coordinar mentorías, y evaluar la efectividad del proceso.
- c. **Capacitación:** Identificar necesidades de capacitación, proponer el Plan de Capacitación anual, evaluar solicitudes de capacitación individual, dar seguimiento a la participación de directores, y medir la efectividad de las actividades formativas.
- d. **Evaluación:** Liderar el proceso de evaluación del desempeño del Directorio (colectiva e individual), facilitar retroalimentación entre pares y dar seguimiento a compromisos de mejora.
- e. **Políticas y seguimiento:** Liderar la elaboración de políticas de gobierno corporativo (designación, capacitación, compensación, evaluación), supervisar su implementación, generar reportes anuales sobre el estado del sistema de gobierno, y proponer ajustes cuando sea necesario.

El Comité debe sesionar al menos cuatrimestralmente y presentar eal Directorio sus conclusiones y recomendaciones sobre el estado del gobierno corporativo de la Caja, incluyendo resultados de evaluaciones, ejecución del plan de capacitación, y propuestas de mejora.

## Responsable

---

**Directorio.**

### Implementación y seguimiento:

- Creación del Comité de Gobierno Corporativo.
- Aprobación de un Reglamento Interno del Comité que defina composición, funciones, periodicidad de sesiones y mecanismos de reporte.
- Sesiones cuatrimestrales con actas documentadas.
- Informe anual del Comité sobre estado del gobierno corporativo y plan de trabajo para el año siguiente
- Publicación de la composición del Comité en la sección de gobierno corporativo del sitio web institucional.



**@idbinvest**

**[www.idbinvest.org](http://www.idbinvest.org)**