



# INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO PANAMÁ



Abril 22 / 2014



**SMV**

Superintendencia del Mercado de Valores

“Trabajando por un Mercado de Valores  
Transparente, Moderno, Seguro y Eficiente”

Calle 50, edificio PH Global Plaza, piso 8. Tel.: (507) 501-1700 Fax: (507) 501-1709  
[www.supervalores.gob.pa](http://www.supervalores.gob.pa)



# MENSAJE DEL PRESIDENTE



**C**omo presidente del Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá, su Junta Directiva, las 54 empresas y los 63 asociados que la conforman, nos complace en presentarles la segunda edición del Suplemento de Gobierno Corporativo, que contiene interesante información sobre nuestra organización y de la recién celebrada Primera Jornada de Conferencias sobre gobierno corporativo, del 23 de enero de 2014, en el Hotel Sheraton.

Es con sumo placer que presentamos los resultados de esta jornada, la cual superó las expectativas, en cuanto a patrocinios, asistentes y el desarrollo de los temas, los cuales estuvieron a cargo de expertos en gobierno corporativo procedentes de Canadá, Chile, Estados Unidos y Panamá.

En esta actividad, los expositores trataron temas de suma importancia, como lo son:

Estándares sobre revelación y transparencia que deben seguir

las sociedades para lograr mayor calidad e integridad en los reportes financieros.

¿Cómo manejar los conflictos de interés y la necesaria independencia del auditor externo?

¿Cuál es la responsabilidad de un director y de la junta directiva?

¿Cómo se debe evaluar y remunerar al director y cómo se pueden mejorar sus habilidades directivas?

La posición de los reguladores panameños en materia de banca, valores y seguros sobre cómo asegurar y mejorar el cumplimiento en materia de gobierno corporativo.

Aprovechamos la oportunidad para mencionar que, luego de cinco años de presencia en el país, el IGCP ha logrado consolidarse como la autoridad local de gobierno corporativo, desempeñando su misión de generar conciencia acerca de la adopción de normas, prácticas y principios fundamentales de buen gobierno corporativo, para el beneficio de las empresas que los adopten. A nivel internacional el Instituto, pertenece desde su fundación en el 2008 a la red de institutos de gobierno corporativo de Latinoamérica IGCLA.

Agradecemos a los asociados, patrocinadores y empresas quienes con su colaboración y compromiso con las buenas prácticas de gobierno corporativo, permiten que el IGCP cumpla con sus objetivos de concienciar, informar, capacitar e impulsar la adopción de sanas prácticas de gobierno corporativo.

Finalmente, confiamos en que este aporte sea de enorme beneficio para la comunidad empresarial.

Dani Kuzniecky  
Presidente







# ¿QUIÉNES SOMOS?

El Instituto de Gobierno Corporativo – Panamá (IGCP) es una asociación sin fines de lucro, legalmente inscrita desde el 30 de julio de 2008, creada para ser el centro principal en Panamá para la capacitación, disseminación, investigación e intercambio de conocimiento en relación con buenas prácticas de gobierno corporativo.

Mediante Resuelto No. 3154 del 11 de noviembre de 2009, el Ministerio de Educación reconoció al IGCP como institución con fines educativos autorizada para recibir donaciones deducibles de Impuesto sobre la Renta y por Resolución No. 201-6471 del 8 de junio de 2012, la Dirección General de Ingresos (ahora, Autoridad Nacional de Ingresos Públicos) en este entonces, parte del Ministerio de Economía y Finanzas, se nos autorizó a recibir donaciones deducible de Impuesto sobre la Renta.

# ¿QUÉ MOTIVÓ NUESTRA CONSTITUCIÓN?

El Gobierno Corporativo en Panamá surge como una respuesta a escándalos financieros que ocurrieron en los años 2001 y siguientes. Los reguladores de banca y valores se interesaron por el tema, cada uno desde su perspectiva. Por ello, aparecen las primeras normas reglamentarias.

En el año 2004, la Superintendencia del Mercado de Valores (antes, Comisión Nacional de Valores), presidida en ese momento por Carlos Barsallo, solicitó al Banco Mundial que verificara la observancia de estándares y códigos en Panamá, específicamente, el cumplimiento a nivel país de principios básicos en materia de Gobierno Corporativo.

El Instituto de Gobierno Corporativo Panamá (IGCP) es el centro principal en Panamá para la capacitación, disseminación e investigación en relación con gobierno corporativo (GC) y el centro para compartir conocimientos. Es miembro de la red regional de institutos semejantes en los países de Latinoamérica, Institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica (IGCLA), por lo que es reconocido como la autoridad local de gobierno corporativo. El IGCP también mantiene vínculos con el Global Corporate Governance Forum (GCGF), con la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Es así como el Banco Mundial emite su “Informe sobre observancia de estándares y de códigos” (ROSC, por sus siglas en inglés), evaluación del Gobierno Corporativo del país, Panamá, junio de 2004, verificando la observancia de los 23 principios de gobierno corporativo de la OCDE que se agrupan en 5 temas principales:

- I. Los derechos de los accionistas.
- II. El tratamiento equitativo de los accionistas.
- III. El rol de todas las partes interesadas en el Gobierno Corporativo.
- IV. La revelación y transparencia de la información y
- V. Las responsabilidades de la Junta Directiva.

El ROSC confirmó que en Panamá 9 principios se consideraban “Ampliamente Observados”, 3 principios se consideraban “Observados”, 7 principios se consideraban “Parcialmente Observados” y 4 principios se consideraban “Materialmente No Observados”. Para mejorar el estado del país en cuanto a la observancia de estos principios el Banco Mundial recomendaba acciones precisas.

Entre las recomendaciones del ROSC, aquella que principalmente queremos destacar, era la posibilidad que mediante iniciativas voluntarias y privadas se creara “una organización para capacitar al director” para ayudar a aumentar el profesionalismo de los directores, ofreciendo capacitación, y además que represente una motivación para el apoyo del gobierno corporativo proporcionando así una participación en las reformas a futuro.

En seguimiento a esta última recomendación, Carlos Barsallo, como presidente de la Comisión Nacional de Valores (ahora, Superintendencia del Mercado de Valores), convocó a diversos líderes de la comunidad empresarial panameña, en octubre de 2006, para alentarlos en organización y constitución de lo que ahora es el Instituto de Gobierno Corporativo – Panamá (IGCP).







# ¿QUIÉNES CONTRIBUYERON CON ESTE ESFUERZO?

Fue gracias al apoyo económico y a la información y experiencias compartidas por el Global Corporate Governance Forum (GCGF, por sus siglas en inglés), la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), que hemos logrado 5 años de constitución y el reconocimiento local e internacional como referentes en materia de Gobierno Corporativo principalmente, debemos resaltar la labor de:

1. Philip Armstrong
2. Nancy Metzger
3. Matthew Sullivan y
4. Santiago Chaher

Este apoyo se logra por la participación de Carlos Barsallo, en su rol de presidente de la Comisión Nacional de Valores, a las Mesas Redondas Latinoamericanas de Gobierno Corporativo que fueron establecidas por la OCDE y el Banco Mundial en el 2000, apoyadas a su vez por el IFC, el GCGF y el Gobierno de España.

A su vez, destacamos las personas que trabajaron para el logro de la constitución formal del IGCP y que de acuerdo con el artículo octavo de nuestros Estatutos son considerados como Asociados Fundadores Individuales, siguiendo este perfil:

“Aquel que aparezca en el acta de constitución (25 de junio de 2007) o aprobación de estatutos (10 de julio de 2007) o que haya participado activamente en la formación del IGCP y haya aportado el monto, en concepto de capital semilla, por una suma igual a US\$120.00 (cuota anual de afiliación como asociado individual) al momento de inscribirse al Instituto. Es decir, que se consideran asociados involucrados en la organización inicial del IGCP desde antes de la obtención de su personería jurídica”.  
Estos son:

1. Joseph Fidanque Jr. (primer presidente)
2. Jorge Martins
3. Jorge Altamirano
4. Joaquín Fábrega
5. José Chen Barría

6. Vielka Ramírez
7. Germán Bravo
8. Julieta Rodríguez Molina
9. Milton Chambonett
10. Ricardo Bell
11. Temístocles Rosas
12. Alberto Diamond
13. Irvin Halman
14. Carlos Barsallo
15. Roberto Brenes

Igualmente, debemos destacar el apoyo económico recibido por los Asociados Fundadores Corporativos, definidos como “Persona Jurídica que aporte un monto en concepto de capital semilla por una suma igual a US\$5,000.00 antes del 31 de diciembre de 2009, suma que se acredita a las cuotas de membresía correspondientes desde la fundación del IGCP”, a saber:

1. Fidanque Hermanos
2. Banco General
3. Grupo Mundial
4. Assa Compañía de Seguros
5. Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá
6. KPMG
7. Ernst & Young
8. Deloitte
9. Corporación La Prensa
10. Pacific Credit Rating (PCR)
11. Bolsa de Valores de Panamá (BVP)

Por último, y no menos importante, debemos resaltar la contribución que a lo largo de estos 5 años nos ha brindado la Firma de Auditores BDO, quienes han realizado la labor de emitir nuestros Estados Financieros en los años 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012, realizando la donación en especie por sus servicios.

La Firma de Auditores BDO no se considera como Asociado Corporativo del IGCP para evitar el potencial conflicto de interés al realizar la labor de auditoría externa.





# MISIÓN

Mantener una interacción efectiva y activa con la comunidad empresarial mediante:

- Capacitación de primera clase para directores y personas que quieren ser directores;
- Seminarios abiertos sobre temas relevantes de gobierno corporativo en Panamá;
- Publicación regular de noticias y análisis (relevante para la comunidad empresarial local); y
- Poner a disposición una biblioteca pública con un grueso de información sobre los aspectos teóricos y prácticos de gobierno corporativo.

# VISIÓN

- Ser el centro principal en Panamá para la capacitación, diseminación, investigación e intercambio de conocimiento en relación con gobierno corporativo. El centro de una red coordinada a nivel regional de institutos semejantes en países de América Central y del Caribe.
- Contribuir a mejorar la estabilidad, desempeño y crecimiento de empresas locales y, a su vez, a la prosperidad de la nación y de la región.

# VALORES

- Liderazgo íntegro y ejemplar
- Transparencia y rendición de cuentas
- Responsabilidad para el imperio de las buenas prácticas y la ética
- Vocación en propiciar el desarrollo sostenible.

# OBJETIVOS

**Concientización** - Desarrollar conciencia general de los beneficios de implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo y sus principios.

**Información** - Difundir información relevante y útil para el sector empresarial a través del sitio web, los boletines y la sección especializada en la Biblioteca Nacional. Realizar y difundir investigaciones e iniciativas sobre temas de vanguardia y aplicaciones en la práctica local por intermedio de sus comisiones de trabajo.

**Capacitación** - Organizar foros, seminarios y cursos especializados para los directores y ejecutivos de las empresas con aplicación en los principales sectores de la economía; sean empresas o instituciones pequeñas, medianas, grandes, familiares, mixtas o públicas.

**Promoción de buenas prácticas en entidades públicas y privadas** - Impulsar la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que se adopten mediante la evaluación de experiencias locales e internacionales, con el fin de fortalecer el sector empresarial y contribuir al desarrollo nacional.



## JUNTA DIRECTIVA 2013-2014



<b>Presidente</b>	Dani Kuzniecky
<b>Vicepresidenta</b>	Julieta Rodríguez Molina
<b>Secretario</b>	Diego Eleta
<b>Subsecretario</b>	Arturo Carvajal
<b>Tesorero</b>	Temístocles Rosas (ausente en la foto)
<b>Subtesorero</b>	Milton Chambonett
<b>Fiscal</b>	Carlos Barsallo

### COMITÉ EJECUTIVO

Temístocles Rosas • Rubis Rodríguez • Lilia Lau

# INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO-PANAMÁ (IGCP)

El Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá inició reuniones informales para su organización en noviembre del 2006, siendo el producto de esfuerzos personales de un grupo de interesados quienes contactaron a empresarios y asesores en el país y, posteriormente, animaron la organización que tendría como objetivo ayudar directamente a instituciones del país en la consecución de estos fines.

El primer presidente fue Joseph Fidanque, quien trabajó con el apoyo de un grupo de personas comprometidas al desarrollo nacional. Estas personas han sido reconocidas como Miembros “Fundadores-Gestores” al igual que aquellas empresas que han contribuido a la creación del IGCP, denominados Miembros “Corporativos Fundadores”.

El Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá se creó gracias al auspicio, asesoría y colaboración del Foro Global de Gobierno Corporativo (Global Corporate Governance Forum). Este foro cofundado por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) con sede en Washington, se originó para contribuir al desarrollo del gobierno corporativo en mercados emergentes y en economías de transición, uniendo así a los países más desarrollados con los menos favorecidos, contribuyen con la conformación de una fuerza intelectual para mejorar los principios, colaborar en la difusión y la implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo, conformación de redes regionales, promoción de la profesionalización de miembros de juntas directivas en países emergentes, entre otros objetivos.

El IGC-Panamá, ha crecido de una entidad financiera incipiente, a una institución dinámica, llenando su rol de informar y actuar como el faro, para los estándares de comportamiento que beneficiarán a toda la sociedad. Me ha permitido ampliar mi propio conocimiento y establecer parámetros más definidos para mis propias acciones.

Considero que todas las empresas en Panamá deben pasar por esta puerta, para entender los beneficios que le brindará el Instituto, a la misma empresa, a los stakeholders y a la comunidad.



**Joseph Fidanque Jr.**  
Fundador y primer presidente







- **Planes Corporativos** con servicio integral al pasajero boleto, hotel, seguro aéreo, traslados, autos, reservaciones especiales en destino
- **Consultoría en servicios** de viajes con el talento y tecnología que optimizan el retorno de su inversión en sus viajes

PLANIFICA TUS PRÓXIMAS VACACIONES 



*Viaja por Negocio o Placer?*  
Nuestro personal altamente calificado  
será su consultor de viajes preferido

Síguenos  



Para mayor información: Agencia de Viajes Fidanque, Vía Porras, Calle Miguel Ángel Paredes, 1er. Piso. Tel. (507) 265-5599 • tours@fidanquetravel.com [www.fidanquetravel.com](http://www.fidanquetravel.com)

# PARA TRABAJADORES SERIOS COMUNICACIONES SERIAS

## Troncales Digitales MOBILPHONE

El Sistema digital de comunicación eficiente que su empresa necesita:

- Comunicación inmediata y directa con todos los troncales digitales a la vez
- Cobertura Nacional
- Privacidad en las comunicaciones
- Soporte 24/7
- Planes de servicio a medida de sus necesidades.



Tel: 265-5566

[ventas@mobilphone.com](mailto:ventas@mobilphone.com)



## Primera Jornada de Conferencias sobre Gobierno Corporativo, enero 2014

# PANEL 1

## El marco básico de gobierno corporativo

**Carlos Barsallo**  
Director IGCP

La Primera Jornada de Conferencias sobre Gobierno Corporativo organizada por el Instituto de Gobierno Corporativo Panamá, fue estructurada en 4 paneles. Los paneles se diseñaron con una secuencia que permitiese a los asistentes ir de los aspectos básicos de gobierno corporativo a temas puntuales como la responsabilidad de las juntas directivas y la remuneración de los directores.

Como encargados del programa, y moderadores del primer panel, invitamos a exponer a dos organismos claves: la OECD por ser el fijador de los estándares internacionales de gobierno corporativo de mayor influencia y el Banco Mundial por tener el programa mejor estructurado para la medición del cumplimiento de los principios de gobierno corporativo.

Para dar una perspectiva local presentamos algunos avances y grandes retos de Panamá. Se presentó también el punto de vista de gremio empresarial sobre la importancia del gobierno corporativo para la competitividad y desarrollo del país.

Reconociendo que para algunos los avances, o falta de ellos, son un asunto de perspectiva, presentamos tres ejemplos de avances y tres ejemplos de retos. Como avances, destacamos la mención, si bien insuficiente, de gobierno corporativo en la ley de valores, el requisito de que quien sea nombrado director en una sociedad dé previamente su consentimiento y la mejora parcial en materia de protección al inversionista en el último Doing Business del Banco Mundial.

Como retos recordamos que tenemos 12 años esperando la regulación sobre solicitudes de poderes de voto, que la normativa de OPAS no ha sido mejorada, no obstante la experiencia acumulada, y la pobre participación de mujeres en directivas de empresas registradas.

Hugo Caneo, miembro del Comité de Gobierno Corporativo de la OECD, expuso los principios de gobierno corporativo. Atendiendo nuestro pedido, hizo énfasis en los puntos que en la actualidad presentan mayores novedades en el contexto internacional como son por ejemplo: el manejo de los conflictos de interés y la gestión del riesgo. De esta manera, los panameños podemos evaluar cuáles son algunos de los temas en que debemos concentrarnos en un futuro muy próximo.

Alex Berg, del Financial & Private Sector Development, International Finance Corporation, Banco Mundial preparó, tal cual le solicitáramos, una presentación cargada de información de utilidad. Gracias a su trabajo sabemos que Panamá se ubica debajo del promedio Latinoamericano en el subíndice de alcance de revelaciones de información corporativa, y en el subíndice de alcance de responsabilidad de directores; que el promedio de Latinoamérica en el ranking de protección a inversionistas es de 95 y Panamá está en 80, junto a Brasil, superado por Chile (34), Colombia (6), Estados Unidos (6) y Singapur (2), pero en mejor posición que El Salvador (170) y Costa Rica (170), y que en el Reporte de observancia de estándares y códigos (ROSC) de 2004 efectuado por el Banco Mundial a Panamá se obtiene un 65.7% mientras que Chile obtiene un 73.6% y Brasil un 74%.

Irvin Halman, en representación de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, dejó clara la posición de que el buen gobierno corporativo es condición necesaria para un desarrollo competitivo y, sobre todo, en la matización, gran aporte y desarrollo de calidad. La presentación daba respuesta a la interrogante ¿qué debe hacer Panamá para mejorar los índices de competitividad desde la perspectiva de los principios de gobierno corporativo? La respuesta fue: incorporar las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas, su directorio y en las relaciones con los accionistas.

Por las evaluaciones escritas recibidas, las jornadas en general, y el primer panel en particular, cumplieron con creces el objetivo planteado.







# EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS UNIVERSIDADES

**Temístocles Rosas**  
Director del Instituto  
de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo, viene tomando más relevancia, año tras año, porque es un medio que permite a las organizaciones realizar acciones efectivas, en un ambiente más seguro y con mayor confiabilidad para todos sus grupos de interés.

A raíz de los acontecimientos que ocurrieron en Estados Unidos y en otras partes del mundo, cuando grandes grupos empresariales sucumbieron ante la falta de confiabilidad y poca rendición de cuentas, esta figura tomó relevancia, puesto que los Estados promovieron legislaciones para hacer obligatorio su uso en las empresas. El concepto tuvo que estudiarse y ponerse en práctica de manera casi inmediata.

En Panamá, el tema ya tiene varios años de aplicarse, gracias a que la Superintendencia de Bancos, la Superintendencia de Valores y la Superintendencia de Seguros, promulgaron acuerdos que lo hacen obligatorio en empresas reguladas, y han motivado la creación de todo un sistema para su planificación, gestión y uso.

Como esta es una realidad que no podemos dejar de lado, por ser el día a día en cualquier organización, es necesario que en los programas de estudio de las universidades se aplique el gobierno corporativo, no solo como tema general, sino como materia propiamente, porque tiene aplicación en muchas de las carreras que se imparten. Por ejemplo, es una condición obligatoria para cualquier abogado conocer esta figura, porque le permite saber acerca de las responsabilidades de los ejecutivos, directivos, accionistas y personal vinculado a una empresa, así puede asesorarlos de forma más adecuada. De igual forma, le ayuda a tener claridad sobre los compromisos que se asumen al ejercer algún cargo de relevancia en una organización, y asesorar conforme a las normas aplicadas.

Para aquellos que estudian cualquier carrera relacionada con la ciencias administrativas, el gobierno corporativo le indica cómo deben funcionar las organizaciones en cuanto a operación, niveles de responsabilidad, decisión, procesos y sistemas. Es de vital importancia para los ejecutivos saber estas normas, determinar en qué momento formalizar los comités

y cuándo establecer las competencias.

A las personas que se preparan para trabajar en organizaciones reguladas, el tener conocimientos sobre los acuerdos de gobierno corporativo, cómo se aplican y se materializan, los dota de una condición mucho más propia de un profesional de nuestros días.

En el ámbito de la contabilidad, estas normas y su aplicación en las organizaciones son elementos que le dan más fundamento a esa profesión. Un auditor debe garantizar el cumplimiento de los procesos y el sistema de control interno de la empresa, por ende, el gobierno corporativo es una base para el trabajo a desarrollar.

En Panamá las universidades ven con mucha timidez el tema y no lo aplican de manera ágil dentro de sus programas de enseñanza. Solo ciertas universidades, particularmente las de mucho tiempo en el país, han dado el paso para formalizar que se imparta como materia, dentro de sus carreras, pero no con el alcance y contenido que consideramos amerita.

Es importante que el sector académico vea este aspecto con detenimiento e interés, porque la necesidad de personal calificado es cada vez mayor y se requiere de profesionales con conocimiento de este concepto para desarrollar competencias adecuadas en un mundo globalizado.







## Estrategias innovadoras para el fortalecimiento de su negocio

Auditoría | Consultoría | Asesoría Financiera | Impuestos  
Enterprise Risk Services | Business Process Solutions

Tel.: + 507 303-4100  
[www.deloitte.com/pa](http://www.deloitte.com/pa)  
[infopanama@deloitte.com](mailto:infopanama@deloitte.com)

© 2014 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Los servicios que representan el ejercicio de contabilidad son ejecutados por las entidades autorizadas Deloitte, Inc. o Procesos Contables S.A.  
Por motivos regulatorios algunos servicios pueden no estar disponibles para clientes de auditoría de Deloitte, Inc.

**Deloitte.**

Hoy mientras disfrutas de tus hijos, tu dinero está seguro.

## DEPÓSITO A PLAZO FIJO

Ven y abre el tuyo.

Además de obtener una excelente tasa de interés, vas a estar en buenas manos.

También tenemos otros tipos de cuentas, para ti y toda tu familia:

- MULTIKIDS
- CUENTA DE AHORRO REGULAR
- MULTIAHORROS
- NAVIBANK
- MULTIPACK



INSERTA UNA MONEDA  
PARA VER QUE PASA

☎ 800-3500  
📱 Banca Móvil  
🌐 multibank.com.pa

  
**multibank**  
Hoy es el día



# GOBIERNO CORPORATIVO:

## Una necesidad para todos y un importante beneficio para el país

**Miroslava Alzamora de Zárate**  
Directora Ejecutiva-IGCP

Muchos se preguntarán ¿en qué consiste el “Gobierno Corporativo” y quiénes intervienen? ¿Es este un tema relevante para mi empresa? ¿Por qué debo implementar las buenas prácticas de gobierno corporativo? ¿Qué efectos tiene el tener un mal gobierno corporativo?

Estamos viviendo tiempos muy dinámicos, en los cuales sólo sobrevivirán las empresas que marquen la diferencia respecto a sus competidores. Esta diferencia debe incluir cambios en la definición de los objetivos, de las metas, de las estrategias y de los controles internos. El enfoque hacia los controles internos ha tomado una alta relevancia que hace la diferencia. Las empresas que tienen este concepto claro logran ser más competitivas, ser las preferidas de sus clientes y ser más efectivas en el logro de sus metas.

Contestando cada una de las preguntas arriba detalladas, de forma práctica y sencilla, diremos:

Gobierno Corporativo es el conjunto de normas y conductas por medio de las cuales las empresas son dirigidas y controladas; incluye la manera de cómo se rigen las relaciones entre los accionistas, la junta directiva y la gerencia.

En esencia, es cómo gobernar a las empresas y organizaciones para lograr el fin por el cual fueron creadas. Esta gobernabilidad se enfoca en tres actores: los accionistas, la junta directiva y la gerencia.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo no solo son un tema importante para su empresa sino que tiene un enorme alcance. Las mismas logran alinear las decisiones tomadas dentro de la empresa con los objetivos de esta y sus propietarios; llevan a la empresa hacia la supervivencia a largo plazo y a la creación de valor para los propietarios y para otras partes interesadas.

No cabe la menor duda que, son innumerables los beneficios que nos brindan estas prácticas. Entre ellas podemos mencionar:

- Crear valor para los accionistas y proteger sus derechos.
- Atraer más accionistas dispuestos a invertir.
- Reducir la percepción de riesgo por parte de los inversionistas.
- Mejorar el desempeño de la empresa.
- Fortalecer los órganos de dirección y de control.
- Facilitar el acceso a capitales en términos y condiciones más favorables.
- Limitar la ocurrencia de delitos y prácticas no deseadas.

- Garantizar los derechos de los acreedores y otros grupos de interés.
- Incrementar el nivel de transparencia y rendición de cuentas.
- Promover la competitividad local e internacional.

Una empresa en esa condición podrá financiarse, ventajosamente, no solo para sostener sus operaciones regulares, sino que además podrá expandir sus operaciones iniciando nuevos proyectos o alianzas estratégicas con otros interesados. Asimismo, esta empresa resultará muy atractiva a profesionales más calificados que se quieren sumar a su equipo gerencial y a compañías de gran prestigio que quieran hacer negocios o invertir en su empresa.

Por el contrario, una empresa con marcadas deficiencias en su gobierno corporativo tendrá serias dificultades para interactuar con sus contrapartes en los distintos mercados. Se le dificultará la atracción de potenciales clientes e inversionistas. Sus proveedores o potenciales financistas mantendrán desconfianza sobre las operaciones de dicha empresa y, como tal, la percibirán como una situación riesgosa, ante lo cual se abstendrán de realizar transacciones. Y de decidir hacerlo, plantearán condiciones financieras muy rigurosas y severas, entre otras desventajas.

Concluimos diciendo que, el gobierno corporativo fortalece a las empresas que lo practican, incidiendo en el crecimiento y sostenibilidad de las mismas, en el bienestar de la sociedad en general y en el desarrollo del país. Por ello, se ha transformado en un tema de interés para muchos países y buscamos que también lo sea para Panamá.







Panamá, con importante participación a través del IGCP

## INSTITUTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LATINOAMÉRICA - IGCLA

A pedido del Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo (IBGC), varios institutos de Latinoamérica se reúnen -gracias al apoyo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF)- durante la Mesa Redonda de Gobierno Corporativo 2009 en Santiago, Chile. En esa ocasión se realizó una presentación de cada uno de los institutos y se intercambiaron ideas, conocimientos y experiencias sobre el manejo y coordinación de institutos de Gobierno Corporativo. A fin de darle continuidad a tan valioso ejercicio, se le solicita al GCGF que coordine una reunión de institutos dentro del plazo de un año de dicha reunión.

En mayo de 2010 el Foro Global de Gobierno Corporativo invita a 11 instituciones de Latinoamérica a participar de la segunda reunión de institutos en Panamá, donde el Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá ejerce de anfitrión y el Foro y la OCDE de moderadores. En dicha reunión, se dialoga sobre las características de cada uno de los institutos, sus innovaciones, casos de éxito y el futuro del Gobierno Corporativo en la región. Conjuntamente, los institutos participantes solicitan al Foro que los apoye con la constitución de una Secretaría Ejecutiva para una red latinoamericana de institutos con el fin de intercambiar conocimientos y promover buenas prácticas, experiencias y maneras de alcanzar la sustentabilidad en cada institución. El Foro obtiene un mes después la aprobación de sus donantes para constituir la Secretaría y coordinar la tercera reunión a celebrarse en octubre 2010 en Río de Janeiro durante la Mesa Redonda de GC de la OCDE/IFC/GCGF.

Actualmente, el IGCLA reúne a once Institutos de Gobierno Corporativo en Latinoamérica, con el objetivo de promover la implementación de buenas prácticas corporativas en general y mejorar las prácticas propias de cada instituto en particular.



Evítese multas, recargos e intereses y cumpla. No de razón para que lo auditen.

### Estudios de Precios de Transferencia

- Sabía Usted:**
- El efecto en su declaración de impuestos sobre la renta de la nueva normativa de precios de transferencia?
  - Que el estudio de precios de transferencia debe hacerse y tenerse listo antes de la cierre fiscal y financiero?
  - Que el análisis de comparabilidad de precios a partes relacionadas versus precios independientes debe hacerse antes de la presentación de su declaración jurada de rentas?
  - Que producto del análisis de comparabilidad realizado pueden surgir ingresos no gravables o no registrados y costos y gastos no deducibles o no registrados?
  - Que el impacto en el impuesto sobre la renta y la tesorería de su empresa puede ser significativo?
  - Que todos sus costos y gastos con partes relacionadas pueden considerarse no deducibles si no cumple con lo establecido en la ley?
  - Que el estudio de precios de transferencia es diferente al informe sobre partes relacionadas a presentar a las autoridades fiscales del país?
- Reservados S.I. Consultores.

### Ciclo de Vida de los PT'S





## Primera Jornada de Conferencias sobre Gobierno Corporativo enero de 2014

**Mgtr. Milton  
Chambonett,  
CPA**  
Director IGCP

# PANEL 2 REVELACIÓN Y TRANSPARENCIA

Como siempre me ha sucedido, escribir un artículo sobre determinado tema y a solicitud de tercero no es cosa fácil:

- Primero te enredas pensando qué le gustará;
- Segundo, cómo lo enfocas, luego piensas en los objetivos que se buscan y si se lograrán; después, te pierdes en tanta información disponible sobre el tema y las fuentes que puedes utilizar y, sin lugar a dudas, este caso no es la excepción; por ello, al final siempre prevalece tu buen juicio y criterio.

Además de las exposiciones magistrales de cada uno de los panelistas (visibles en la página web [www.igc-panama.org](http://www.igc-panama.org)) hablar de Revelación y Transparencia en un país donde priva el OSCURANTISMO, no es cosa fácil. Siempre he manifestado que solo a través de la regulación estatal se podrá lograr modificar nuestra conducta. Dejarlo en manos de la autorregulación sería tarea perdida.

Entrando en el tema y haciendo un resumen de las exposiciones de nuestros panelistas, en cuanto a lo que se debe divulgar y las normas relacionadas; tenemos:

1. Entre los principios de gobierno corporativo de la OCDE, está el No. V. REVELACIÓN Y TRANSPARENCIA, que describe el marco de gobierno corporativo e indica que debe hacerse acerca de revelaciones oportunas y de forma fiel de todos los asuntos relacionados con la corporación.

2. Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (reflejadas en su representación gráfica o estados financieros), son una fuente inagotable de Revelación y Transparencia; por lo que en casi todos los casos, debidamente aplicadas, contribuyen grandemente al cumplimiento de este principio.

3. Las Normas Internacionales de Auditorías (NIAS), específicamente la NIA 260, Comunicaciones de Asuntos de Auditoría con los Encargados del Mando (Gobierno Corporativo), guían los procedimientos del auditor externo al momento de desarrollar encargos de auditoría en ambientes de organizaciones con gobiernos corporativos bien fundados.

4. En la reciente norma de Precios de Transferencias (partes relacionadas), también se discuten pautas de revelación y transparencia en materia tributaria.

5. Los entes reguladores, las vicepresidencias (vp) de gobiernos corporativos en entidades con carácter fiduciarios, los comités de auditoría, entre otros, guían a las organizaciones a una debida revelación y transparencia de sus actuaciones.

6. Además de lo anterior, y sin lugar a dudas, lo más importante, es la cadena (sistema) de un buen gobierno corporativo que incluye: las leyes, regulaciones y reglas que

rigen la actividad; los códigos propios de gobierno corporativos en las organizaciones, su pacto constitutivo, su directorio, sus códigos de ética y, por último, sus políticas, procedimientos, funciones y tareas. Todo lo anterior sin olvidar su relación con terceros interesados o grupos de interés (proveedores, colaboradores, comunidad donde sirve, etc.), razón de ser de toda organización.

Tomando en consideración que los principios internacionales de gobierno corporativo de la OCDE sugieren que la información mínima que se debe divulgar incluye:

1. Los resultados financieros de la sociedad.
2. Los objetivos de la sociedad.
3. La titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto.
4. La política de remuneraciones aplicada a los directores y ejecutivos principales, así como información de esos directores y ejecutivos.
5. Operaciones con partes vinculadas.
6. Factores de riesgo previsible.
7. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
8. Estructuras y políticas de gobierno corporativo.

No puedo terminar este artículo sin la misma reflexión con que terminé mi participación como moderador del panel: EN ESTE AFÁN QUE TENEMOS LOS PANAMEÑOS DE SER UN PAÍS DE PRIMER MUNDO, ES MEJOR QUE NOS APUREMOS, PORQUE CUANDO NOS DEMOS CUENTA, LOS DEMÁS SERÁN DE SÚPER MUNDO O ULTRA-MUNDO, Y DESPUÉS NOS SERÁ MUY DIFÍCIL ALCANZARLOS.







# PRIMERA JORNADA DE CONFERENCIAS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

El Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGCP), centro principal, para la capacitación, diseminación e investigación en relación con gobierno corporativo, logró reunir en nuestro país, el pasado 23 de enero, conferencistas nacionales y extranjeros, de un excelente nivel, en la Primera Jornada de Conferencias sobre Gobierno Corporativo.

Esta Primera Jornada estuvo estructurada en cuatro paneles denominados: I. El Marco Básico para el Gobierno Corporativo, II. La Revelación y Transparencia, III. La Responsabilidad de la Junta Directiva y IV. Mejorando y asegurando el cumplimiento efectivo.

La idea del IGCP, centro para compartir conocimientos de gobierno corporativo, es que este tipo de experiencias se puedan mantener en el tiempo y logren convertirse en una referencia obligatoria para quienes desarrollan y ejecutan mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas.

Alrededor de 200 personas participaron en esta jornada, entre los que están: ejecutivos de empresas y asociados corporativos e individuales del IGCP.



**Primera Jornada de Conferencias sobre Gobierno Corporativo, 23 de enero 2014.**

Diego Eleta, director IGCP; Alex Berg, Banco Mundial; Leonardo Viegas, IBGC; Julieta Rodríguez Molina, presidenta Comité Organizador; Dani Kuzniecky, presidente del IGCP; Arturo Carvajal, Carlos Barsallo y Milton Chambonett, directores IGCP.



La apertura del evento estuvo a cargo del presidente del IGCP, Dani Kuzniecky, quien hizo referencia a la importancia de compartir experiencias sobre la articulación de las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras en las diversas empresas "La era de la transparencia, la ética y la reputación está aquí para quedarse. La realidad es que somos empresas y personas públicas en el sentido más amplio de la palabra, destacó Kuzniecky.



La posición de los reguladores panameños presentada por Alberto Diamond, Luis Della Togna y Alejandro Abood, superintendentes de Banca, Seguros y Valores, respectivamente.



Luis García de Paredes, Banco General; Leonardo Viegas, IBGC; Phil Armstrong, IFC y Alex Berg, Banco Mundial, expositores.







# PROGRAMA



8:00 a.m.	Registro participantes
8:30 a.m. a 8:45 a.m.	APERTURA – Dani Kuzniecky – Presidente del IGCP
8:45 a.m. a 10:15 a.m.	<p><b>PANEL I. EL MARCO BÁSICO PARA GOBIERNO CORPORATIVO</b></p> <p><i>El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.</i></p> <p><b>Moderador:</b> Carlos Barsallo – Director del IGCP</p> <p><b>Temas:</b> Principios de Gobierno Corporativo – OECD (actualmente en revisión). Los reportes sobre la observancia de estándares y códigos (ROSC) del Banco Mundial. ¿Cómo están los países vecinos respecto a Panamá? ¿Qué planea hacer Panamá para mejorar los índices de competitividad?</p> <p><b>Panelistas:</b> 1. Representante del Comité de Gobierno Corporativo de la OCDE y de la Superintendencia de Valores de Chile- Hugo Caneo, Chile 2. Representante del Banco Mundial - Alex Berg 3. Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá – Irvin Halman, expresidente.</p>
10:15 a.m. a 10:45 a.m.	Coffee break
10:45 a.m. a 12:15 a.m.	<p><b>PANEL II. REVELACIÓN Y TRANSPARENCIA</b></p> <p><i>El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.</i></p> <p><b>Moderador:</b> Milton Chambonett – Director del IGCP</p> <p><b>Temas:</b> La calidad e integridad del reporte financiero. Revelación de propiedad y control. Conflictos de interés y transacciones entre partes relacionadas. Perspectiva del inversionista. Independencia de auditores externos.</p> <p><b>Panelistas:</b> 4. Luis García de Paredes, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones y Tecnología - Banco General. 5. Representante de IFC - Phillip Armstrong 6. Presidente Colegio de Contadores Públicos de Panamá. Héctor Castillo – KPMG.</p>
12:15 m.d. a 1:45 p.m.	<p>ALMUERZO - Presentación – Autoridad del Canal de Panamá Lcdo. Oscar Vallarino – VP Gestión Corporativa</p> <p><b>Moderador:</b> Temístocles Rosas – Director del IGCP.</p>
1:45 p.m. a 3:15 p.m.	<p><b>PANEL III. RESPONSABILIDAD DE LA JUNTA DIRECTIVA</b></p> <p><i>El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte de la Junta Directiva y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas.</i></p> <p><b>Moderador:</b> Diego Eleta – Director del IGCP.</p> <p><b>Temas:</b> Desarrollando una cultura para Juntas Directivas efectivas (rol del director independiente) Evaluación y remuneración de directores. Mejorando las habilidades, educación de director (Institutos de Gobierno Corporativo).</p> <p><b>Panelistas:</b> 7. José Castañeda – Director Independiente de MMG Bank, COPA y Multibank 8. Richard Leblanc (Canadá) – Experto en remuneración de directores 9. Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo (miembro de IGCLA) - Leonardo Viegas.</p>
3:15 p.m. a 3:45 p.m.	Coffee break
3:45 p.m. a 5:15 p.m.	<p><b>PANEL IV: MEJORANDO EL CUMPLIMIENTO Y ASEGURANDO EL CUMPLIMIENTO EFECTIVO</b></p> <p><b>Moderador:</b> Arturo Carvajal – Director del IGCP.</p> <p><b>Temas:</b> Acuerdos vigentes y proyectados. Efectividad del cumplimiento regulatorio y de supervisión (obligatorio vs. voluntario). Medidas privadas (disputas judiciales o arbitraje)</p> <p><b>Panelistas:</b> 10. Superintendente de Bancos de Panamá – Alberto Diamond 11. Superintendente de Seguros de Panamá – Luis Della Togna 12. Superintendencia de Valores – Alejandro Abood.</p>
5:15 p.m. a 5:30 p.m.	CLAUSURA – Julieta Rodríguez Molina – Comité Organizador del Congreso – Directora del IGCP.

Patrocinadores Premium	Patrocinadores Gold	Patrocinadores Silver



# GUÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL IGCP

## Fuente de prácticas para el gobierno corporativo empresarial

El Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá (IGCP), en su afán de cumplir con el objetivo primordial con que fue creado, editó desde el año 2010 la “Guía de buenas prácticas de Gobierno Corporativo”, con la valiosa contribución de la Comisión designada para su redacción compuesta por: Alberto Diamond, Carlos Barsallo y Jorge Martins, con el apoyo del Foro Global de Gobierno Corporativo (Global Corporate Governance Forum-GCGF); la Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation - IFC) y el Banco Mundial (World Bank Group). La guía fue redactada tomando valiosos ejemplos de documentos similares de otros países y organismos internacionales, adaptando estos a las circunstancias locales.

El aporte de estos profesionales panameños agrupados en el IGCP, ayudó a definir los objetivos de la guía: contribuir a la creación y protección del valor nacional en el sector empresarial, al asistir a los directores de empresas en el cumplimiento y desempeño de sus funciones principalmente para:

Crear valor para los accionistas.

Mejorar el desempeño de la empresa, sus directores y sus funcionarios.

Asegurar la permanencia de la empresa.

Facilitar el acceso a capitales en términos y condiciones más favorables.

Los principios básicos de la Guía de Gobierno Corporativo se sustentan en:

**TRANSPARENCIA:** Los administradores deben definir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo con una buena comunicación que conduzca a un clima de confianza.

**EQUIDAD:** Trato equitativo entre los accionistas de la empresa. También debe haber un balance entre los grupos de interés.

**RESPONSABILIDAD PERSONAL:** Las personas responsables de custodiar los intereses de la empresa deberán rendir periódicamente cuentas de lo realizado en el cumplimiento de sus obligaciones.

**RESPONSABILIDAD CORPORATIVA:** Velar por la durabilidad de la empresa con una visión de crecimiento y viabilidad a largo plazo.

Explica la guía, que la estricta adhesión a los principios

contemplados en el documento, no tiene como resultado tácito el éxito de la empresa, de la misma forma

que el no cumplimiento, no significa que la empresa tenga un gobierno corporativo inadecuado. Es importante que cada director individualmente, y cada junta directiva en conjunto, determine cuáles elementos son necesarios para su empresa de acuerdo al contexto evolutivo de la misma.

### Versión digital de la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

La Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en su formato impreso, fue adaptada recientemente a una versión multimedia, que permite en un ambiente de e-learning en línea, acceder al entrenamiento. La versión multimedia de la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, está disponible en el sitio web del IGCP <http://www.igc-panama.org/>, para que miembros integrantes de juntas directivas, personal ejecutivo de las empresas y los accionistas en general, puedan acceder a ella de forma efectiva. La herramienta incluye los fundamentos y las prácticas de gobierno corporativo.

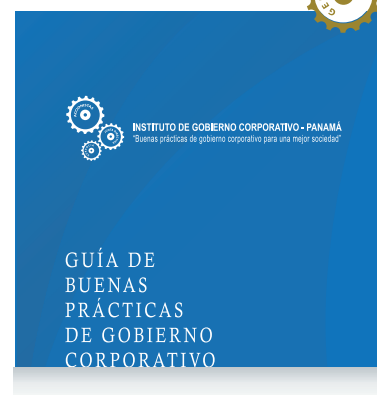
La información se despliega de manera interactiva a través de pantallas animadas, avatares, videos y audio incorporado, así como documentos que el usuario puede descargar para autoevaluación.

### Sobre gobierno corporativo

La Guía de Gobierno Corporativo en su introducción, define al gobierno corporativo como “el conjunto de normas y conductas por el cual la empresa es dirigida y controlada; incluye la manera por la cual se rigen las relaciones entre los accionistas, la junta directiva y la gerencia de la empresa”.

En lo que se refiere al buen gobierno corporativo y sus beneficios para las empresas que los adoptan, la Guía explica que este “logra alinear las decisiones tomadas dentro de la empresa con los objetivos de esta y sus propietarios; lleva la empresa hacia la supervivencia a largo plazo y a la creación de valor para los propietarios y para otras partes interesadas”.

[www.igc-panama.org](http://www.igc-panama.org)  
[igc@igc-panama.org](mailto:igc@igc-panama.org)





La transparencia es  
responsabilidad de todos...

**...Aunque la corrupción sea un asunto de pocos,  
solo basta que permitamos un acto corrupto para  
empañar la buena reputación  
de toda una industria.**

**Pongamos en práctica hoy  
los principios del buen  
Gobierno Corporativo.**



**Superintendencia de Seguros  
y Reaseguros de Panamá  
1956**

Sitio web: <http://superseguros.gob.pa>

Dirección: Calle Elvira Méndez, PH Torre Delta Piso 20 y 21

Central Telefónica: (507) 560-0511 /12 /13 /14 /15 Fax: (507) 560-0518 /19 /21



# LA MARCA QUE CONSTRUYE PANAMÁ

Desde 1978 iniciamos operaciones con el compromiso de ofrecer mas que infraestructuras físicas, propiedades con conceptos que elevan la calidad de vida. Todas las propiedades de Empresas Bern tienen ubicaciones privilegiadas y son construidas con los más altos estándares de calidad brindándole a nuestros clientes mas que propiedades, momentos que duran toda la vida. Para cada proyecto, elegimos el entorno y creamos escenarios para que los futuros residentes puedan disfrutar cada momento mientras viven en las propiedades que construimos.



AVE. BALBOA, **BAYFRONT TOWER** (507) 214 - 2376  
info@empresasbern.com | empresasbern.com





## Primera Jornada de Conferencias sobre Gobierno Corporativo, enero 2014

# PANEL 3

## Responsabilidad de la Junta Directiva

**Diego Eleta**  
Director IGCP

En la Jornada de Conferencias sobre Gobierno Corporativo, tuve el honor de moderar el panel sobre las Responsabilidades de la Junta Directiva. En el mismo pudimos apreciar la evolución que ha tenido el rol, responsabilidad, perfil y capacidad del director en las Juntas Directivas.

Los expositores que nos acompañaron ese día nos ayudaron a todos a entender y prepararnos para los cambios necesarios que se avecinan.

El primer expositor, José Castañeda, director independiente de Copa Holdings y hasta el 2003 presidente Ejecutivo de Bladex, por cerca de 15 años, nos habló del **Rol del Director Independiente** y los cambios que deben tener las Juntas Directivas para incorporar directores independientes.

José empezó por recordarnos los componentes de un buen gobierno corporativo para que sea efectivo, el “hardware”, o sea, la estructura y los procesos; y el “software”, o sea, la gente, sus habilidades, su liderazgo y su cultura. Cuando estos dos componentes funcionan bien, se crea un gobierno efectivo. Un gobierno corporativo y una junta directiva no serán efectivos solamente con estructuras y procesos. Al final depende de la gente y su comportamiento para que funcione.

José luego nos recordó cuál es el rol fundamental de una Junta Directiva, el cual se centra en controlar los tres factores que determinan el éxito de una organización, la dirección estratégica a largo plazo, el apetito y tolerancia a riesgo, y la selección, evaluación y compensación del CEO y su equipo.

Finalmente, nos habló del rol y valor del director independiente para lograr la efectividad que comentaba anteriormente. Definió un director independiente como aquel que no tiene una “relación material” con la empresa o sus accionistas. Su valor principal para la empresa, viene asociado a su independencia de criterio, lo que permite que opine, desafíe y cuestione a la administración de manera objetiva y constructiva. También trae una experiencia externa y conocimientos que permiten puntos de vista distintos, necesarios para tomar mejores decisiones.

El segundo expositor, Richard Leblanc, profesor de Governance en York University, nos habló sobre la siguiente evolución en la selección de directores, más allá de la independencia, específicamente: **El énfasis en habilidades y competencias de los directores.**

En Estados Unidos y Canadá, ya es un requisito seleccionar y evaluar periódicamente a los miembros de las juntas directivas

basados en habilidades y competencias como integridad, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, habilidades interpersonales, habilidades comunicacionales y conocimientos específicos en temas como finanzas, mercadeo, tecnología, etc.

Otro aspecto importante que se empieza a tomar en cuenta en la selección de directores es la diversidad, sea de género, raza, origen, etc., ya que se ha identificado que este tipo de diversidad limita lo que se denomina “group think” que es el pensamiento de grupo donde todos opinan igual.

Por otro lado, otra evolución en las juntas directivas es la imposición de límites de tiempo en el cargo de director independiente para evitar la generación de amiguismo y conflictos de interés en el tiempo.

También se está limitando el número de directivas en las cuales puede servir un director. Se estima que un director dedicado solamente puede ser efectivo en una o dos juntas directivas, por lo que están limitando a dos el número de directivas en las cuales se pueden servir.

En resumen, en este panel, a través de los presentadores tuvimos la oportunidad de conocer el valor de incorporar a directores independientes y de seleccionar y evaluar los mismos, basados en habilidades y competencias. Los expositores mostraron con ejemplos, anécdotas y estadísticas las ventajas para las empresas que implementan estos conceptos y los riesgos para aquellas que no lo hagan.





# TALLER INTERACTIVO PARA PERIODISTAS SOBRE CÓMO REPORTAR TEMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Carlos Barsallo  
Director IGCP

El Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGCP) en alianza con la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) y Agence France Press, AFP Foundation y con la colaboración del Consejo Nacional de Periodismo y el Colegio Nacional de Periodistas de Panamá, organizó un taller interactivo para periodistas sobre cómo reportar temas de gobierno corporativo.

El taller fue dirigido a 25 periodistas panameños. Se celebró el 26 de marzo en la nueva sede del Consejo Nacional de Periodismo. Fue conducido por Aldo Gamboa, periodista argentino quien labora para la Agence France Press y cuenta con amplia experiencia en materia de periodismo y gobierno corporativo. Participaron como expositores, Carlos Barsallo, Director del IGCP y Edwin Ríos, miembro del IGCP.

Nos interesó la idea de brindar el taller en Panamá a finales de 2012 cuando el IFC, en conjunto con el Global Corporate Governance Forum (GCGF) y el International Center for Journalists (ICFJ), publicaron la obra: **Who's running the company? A guide for journalists on how to report on corporate governance.** A finales de 2013, el IGCP consideró estratégico, dentro del plan de crear conciencia y promocionar gobierno corporativo, brindar, por primera vez en Panamá y de forma gratuita, este taller especializado a periodistas panameños quienes son personas claves en la divulgación de noticias y actividades de las empresas que operan en Panamá.

El taller abarcó importantes e interesantes temas. Entre ellos podemos mencionar: El gobierno corporativo, su importancia y el rol de los medios. Se brindó una introducción de conceptos claves en gobierno corporativo. Se explicó el rol de la junta directiva y cómo las juntas directivas hacen la diferencia en la forma en que una empresa opera. Se cubrió el tema, relevante para Panamá, de gobierno corporativo en las empresas familiares y ¿cuáles son los retos que enfrenta el gobierno corporativo en el actual clima de negocios en Panamá y ¿cómo esos retos están siendo atendidos?

Se dio una interesante sesión interactiva de periodismo investigativo de negocios, en la cual se discutieron los objetivos del periodismo investigativo y el rol del periodista en

casos de fraude corporativo. Se explicó el uso de la guía de gobierno corporativo y se dieron consejos para periodistas que cubren el tema, como, por ejemplo, ¿qué pueden hacer los periodistas para aumentar y mejorar la cobertura de temas de gobierno corporativo? y ¿cuáles son las señales de alerta y ángulos interesantes que deben considerarse? Se debatió el tema de ¿cómo vender historias de gobierno corporativo a los editores? y las disyuntivas entre ingresos y ética e historias críticas vs ingreso por publicidad. Se dieron recomendaciones sobre el uso de las redes sociales como una herramienta poderosa para conectar con las partes interesadas.

Se completó el tema periodístico con una sesión denominada: “La historia detrás de los números”, en la cual se dio una introducción a los principios básicos de contabilidad y reporte en el contexto de un adecuado gobierno corporativo. Se brindaron recomendaciones sobre ¿cómo leer y entender la opinión del auditor?, ¿cómo leer y entender unos estados financieros? Se aplicaron estos principios y habilidades para examinar los reportes anuales de empresas y ligarlos a los temas de gobierno corporativo.

El taller culminó con los planes de acción de cada periodista participante y una discusión sobre qué tan bien los medios nacionales reportan en temas de gobierno corporativo y qué piensa hacer cada participante en el futuro en esta área. Es altamente recomendable que la experiencia se repita para llegar a un número mayor de periodistas panameños.





## Transformamos el conocimiento en valor

Nuestra propuesta de valor es apoyar a nuestros clientes en el mejoramiento continuo de las prácticas de Gobierno Corporativo, Auditoría Interna, Cumplimiento y Administración de Riesgos, enfocando esfuerzos hacia objetivos estratégicos de negocio, eficiencia en procesos de revisión e involucramiento directo en proyectos de alto valor.

### Contáctenos:

**KPMG en Panamá**

T: (507) 208.0700

pa-fminformation@kpmg.com

[kpmg.com.pa](http://kpmg.com.pa)

**KPMG**

cutting through complexity

**Auditoría y** **Gobierno Corporativo,**  
**Consultoría de Sistemas** **Riesgo y Cumplimiento** **E-Discovery**  
**Peritajes Informáticos Auditoría Forense informático Investigación de**  
**y Asesoría Legal Due Dilligence de Tecnologia Fraudes**

**LLASO.**

*Aportamos Valor y  
Confianza a su Negocio*

Visite nuestra pagina web [www.llaso.com](http://www.llaso.com)

Alinear los procesos de negocios con la tecnología no es una tarea fácil para una organización, sobretodo cuando representa una de las metas que se desea alcanzar.

Los pequeños logros que una empresa va obteniendo representan avances significativos y son beneficiosos para ofrecer un buen servicio a sus clientes y proveedores.

Pero estos logros deben estar acompañados de un buen manejo del control interno, lo cual permitirán aminorar los riesgos en la organización.

Ofrecemos los servicios de diagnóstico y evaluación del entorno de TI, cumplimiento a políticas y recomendaciones en TI, análisis y prevención del fraude organizacional, recolección y análisis de evidencia digital, peritajes informáticos, hacking ético, auditoría legal y asesoría en temas jurídicos informáticos y laborales.

Nuestro aporte a las organizaciones se mide bajo un esquema táctico, justo e imparcial y al mismo tiempo como apoyo a la gestión utilizando las mejores prácticas en tecnología informática para un buen gobierno corporativo.



# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GOBERNANZA

Teresa Moll  
de Alba de Alfaro

Recientemente, tuve la oportunidad de hacer una presentación ante los miembros del Instituto de Gobierno Corporativo sobre la importancia de la gobernanza desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial (RSE). En esta presentación vimos cómo el punto de entrada de una empresa a la RSE está justamente en entender la gobernanza como la gestión general de la estrategia, estructura y cultura de la empresa, por lo que no puede vivir una sin la otra. A partir de aquí, comparto parte del contenido e ideas que quedaron de la presentación.



Se define gobernanza como “el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE).

Para comprender el gobierno de la organización hay que mirar en el interior de las personas que la dirigen, que la crearon o que fueron designados para liderar el presente y el futuro de la empresa, sea esta pública o privada, pequeña, mediana o un conglomerado transnacional. Es muy simple, una organización, de un modo u otro, proyecta la imagen y valores de las personas que la gobiernan.

Pero, ¿qué entendemos por gobernanza en términos generales y qué es en el contexto de la guía **ISO 26000:2010**?

El catedrático de la Universidad de California Berkeley, Mark Bevir, destaca que “se trata de los procesos e interacciones complejas que describen las pautas de gobierno, como un

fenómeno híbrido con diversos grupos de interés que actúan en redes. Entre los rasgos distintivos más relevantes que señala el autor, se encuentra la cada vez más amplia y diversa gama de partes interesadas en el proceso de gobernanza de una organización y, concluye, la acción de gobernar es cada vez más híbrida, multijurisdiccional y plural”.

La guía (ISO 26000) dice en su apartado 6.2.2 que la gobernanza debería basarse en los principios de la responsabilidad social: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, a la norma internacional de comportamiento y a los derechos humanos. Es evidente, que el liderazgo es clave para que una organización pueda evolucionar en ese sentido y, con frecuencia, basta con una conversación de cinco minutos con el máximo responsable de la empresa para saber con claridad meridiana si existen o no esos valores y si hay posibilidad y voluntad de que sean aplicados como sistema de gobierno. En esta materia **“las personas clave son: la clave” de la implementación**, si falla la gobernanza, el resto de las materias no tienen posibilidad de ser aplicadas con garantía y eficacia.

Hay que señalar con énfasis que en el contexto ISO 26000, gobernanza son “los procesos y estructuras en la toma de decisiones, y que deben permitir desarrollar estrategias que reflejen el compromiso con la responsabilidad social, crear una cultura y sensibilización al respecto e incluso un programa de incentivos, ya sean económicos o no, pero que en cualquier caso alienten al resto de la organización a seguir una ruta responsable socialmente”. La comunicación, la participación de los empleados, de los grupos minoritarios y un sistema de evaluación y revisión de las actuaciones es necesario, tanto los recursos como el tiempo, para llevar a cabo las actuaciones debería ser proporcionados por la dirección.





# Panamá

## Centro Bancario Internacional



### Fortaleza del Centro Bancario Internacional de Panamá

- Seguro
- Confiable
- Regional
- Sólido
- Altos Estándares Internacionales
- Legislación Bancaria Moderna
- Transparente
- Dolarizado



Superintendencia  
de Bancos de Panamá

*Velando por la solidez del Centro Bancario Internacional*



[www.superbancos.gob.pa](http://www.superbancos.gob.pa)



# Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social

El gobierno corporativo es el instrumento con el cual la empresa establece una estructura apropiada para su gestión y control, a través de normas y principios que rigen sus acciones. El Grupo Corporativo Pérez fundamenta sus prácticas de buen gobierno en principios que incentivan la protección de los intereses de la compañía, sus accionistas y stakeholders, al tiempo que aseguran la creación de valor, el uso eficiente de recursos y la transparencia en la información.

El buen gobierno corporativo y la responsabilidad social -o inspiración- comparten dos características fundamentales: el voluntarismo y el foco pluralista. Como empresa socialmente responsable, adopta sistemas que orientan la estructura y los cuerpos de gobierno, y encauzan las relaciones entre éstos y la administración, en procura de beneficios para sus accionistas y para los distintos grupos de interés. El gobierno corporativo, socialmente inspirado, asocia de manera indisoluble la creación sostenible de valor económico al compromiso social.



## GCP

GRUPO CORPORATIVO PEREZ, S.A.



FUNDACIÓN  
RICARDO PÉREZ GARCÍA

**RICARDO PEREZ, S.A.**

**Tambor**  
RUEDA SEGURO RUEDA TRANQUILO



SEGUROS  
CENTRALIZADOS

PANAMA BOND, S.A.



Corporación  
Financiera  
de Equipos, S.A.

**Interoceanic**  
WORLDWIDE\_CARGO



PARQUE LOGÍSTICO  
PANAMÁ

INMOBILIARIA  
PLAZA DEL ESTE



# CUMPLA “Y” EXPLIQUE:

## La implementación de Gobierno Corporativo por presión de los grupos de interés

**Julieta Rodríguez Molina**  
Directora del IGCP

En el mundo del “Gobierno Corporativo” el término “cumpla o explique” no es desconocido para nadie. Se trata de un concepto regulatorio, introducido por primera vez en el Cadbury Report, en 1992, que permitía a las compañías cumplir con las recomendaciones que este reporte contenía o bien explicar por qué no se cumplían. Lo que el Cadbury Report establecía, eran recomendaciones para optimizar el desempeño de las Juntas Directivas, así como para mejorar los estándares de los reportes financieros y contables, las cuales surgieron luego del análisis de grandes quiebras financieras ocurridas en Inglaterra.

La ciencia detrás de este concepto “cumpla o explique”, se basa en permitir que las organizaciones determinen sus mejores prácticas de gobierno corporativo, ya sea siguiendo recomendaciones, que pueden estar en la ley o acuerdos regulatorios, o explicando al mercado, grupos de interés, la razón por la que es mejor no seguir la recomendación. Todo lo anterior fundamentándose en la premisa “one size does not fit all” (una misma talla no le queda bien a todo).

El concepto de “cumpla o explique” no solamente le da libertad a los accionistas, directores o administradores para dirigir sus empresas, sino que le permite a los inversionistas, y otros terceros interesados, decidir si, con fundamento en el reporte de cumplimiento de las recomendaciones o la explicación dada, están dispuestos a mantener su interés en la compañía o romper todo vínculo.

Ahora bien, la realidad sobre cómo operaban los negocios en 1992 era distinta a la realidad actual. Los “grupos de interés” más activos en 1992 estaban limitados a los reguladores, inversionistas o el mercado. Hoy día, los negocios operan en un mundo donde las noticias buenas o malas generan cambios al instante y en el que las redes sociales juegan un rol clave para las organizaciones. Los grupos de interés de hoy no se limitan a inversionistas o reguladores; la sociedad, los trabajadores, clientes, proveedores, prensa, entre otros, son tan activos como los primeros y con su actuación influyen en el gobierno corporativo de las compañías.

Es por ello que el título de este artículo no es “cumpla o explique” sino “cumpla y explique”, porque ahora se elevan los estándares de administración y las exigencias de los grupos de

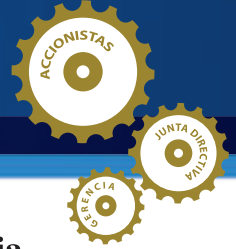
interés, que no solamente esperan que las compañías cumplan con regulación o recomendaciones, sino que esperan recibir explicaciones al instante. Las organizaciones que no vayan de la mano con esta idea o cuyos administradores no estén analizando la complejidad de este concepto, pueden quedarse atrás o perder el interés de estos terceros interesados.

La realidad es que las exigencias en cuanto a gobierno corporativo de un concepto “cumpla y explique” son altísimas, puesto que solo una organización eficientemente estructurada, con personas capacitadas y procesos bien definidos podrá ser capaz de enfrentar los retos. El Instituto de Gobierno Corporativo – Panamá ha sido consciente de la necesidad de llamar la atención sobre estos temas y ha ofrecido a sus asociados capacitaciones que van de la mano de estas ideas.

En octubre de 2013 se invitó al experto argentino Santiago Chaher, director de Cefeidas Group y consultor de la Corporación Financiera Internacional, quién expuso sobre “EL PODER DE LAS REDES SOCIALES Y SU INFLUENCIA EN LOS GRUPOS DE INTERÉS”; sobre cómo las redes sociales sirven para definir estrategia y reforzar la influencia sobre los terceros interesados. Santiago nos dejó con interesantes interrogantes sobre el tema: ¿Qué deben saber las Juntas Directivas sobre las redes sociales, considerando cómo estas pueden influir la imagen de la compañía? ¿Cuál es el rol de las Juntas Directivas en el correcto o incorrecto uso de las redes sociales?



**V Aniversario del IGCP**  
Irvin Halman, expresidente; Dani Kuzniecky, presidente del IGCP; Julieta Rodríguez vicepresidenta y Santiago Chaher, expositor internacional invitado.



Por: Superintendencia  
del Mercado de Valores

# EL GOBIERNO CORPORATIVO, COMO FACTOR EN LA DECISIÓN DE INVERTIR EN UNA EMPRESA

Una de las preguntas que bien debe hacerse un inversionista es ¿Por qué es tan importante reconocer un Buen Gobierno Corporativo? Pues bien, un buen gobierno corporativo es para que los accionistas consideren que su inversión está en buenas manos. A un inversionista, saber que hay buen gobierno, le debe traer tranquilidad sobre su inversión, tanto así que hasta pudiese entre dos compañías iguales, escoger a una con menor utilidad, y hacerlo en base a que tienen una fuerte política de gobierno corporativo.

Y es así, precisamente porque el concepto de gobierno corporativo es un sistema de normas, prácticas y procedimientos que determinan y regulan las acciones al interior de una compañía, el cual es el sitio donde se establecen tanto derechos como roles y obligaciones a los diferentes actores involucrados, como lo son el directorio, plana administrativa y accionistas y más aún donde considerando el buen Gobierno Corporativo, se establece la estructura y las normas que rigen o determinan la toma de decisiones y los mecanismos de control.

Dicho de este modo, una política interna de Buen Gobierno Corporativo de seguro le va a obtener múltiples beneficios, entre ellos:

- Incrementar la confianza del mercado y, por ende, el valor que este le asigne.
- Incrementa las posibilidades de acceso a capital.
- Impulsa ganancias en eficiencia y en calidad de la gestión.

De forma más sencilla: si en una economía las buenas prácticas de gobierno corporativo son la norma, en lugar de la excepción, todos estos factores habrán de incidir de manera positiva en el crecimiento del producto por lo que se puede presumir que se generará más valor, se incrementará la competitividad y el acceso a financiamiento.

Concretamente, se contempla la estructuración de los incentivos que se establecerán a los directores y administradores, con el fin de proteger el interés de la compañía y de sus accionistas. También comprende la vigilancia y control de las decisiones y de los resultados. Así, el objetivo último de gobierno corporativo es maximizar el valor de la compañía en

el largo plazo.

En Panamá el Acuerdo N°12-2003 de 11 de noviembre de 2003, estipula recomendaciones, guías y principios de buen gobierno corporativo por parte de sociedades registradas en la Comisión Nacional de Valores y se modifican los Acuerdos 6-2000 de 19 de mayo de 2000 y 18-2000 de 11 de octubre de 2000. Este Acuerdo define Gobierno Corporativo en su Artículo 2 como: la distribución de derechos y de responsabilidades entre los distintos participantes de una organización corporativa, tales como la Junta Directiva, Accionistas, entre otros. Conjunto de Normas que define las reglas y que provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son establecidos, así como los mecanismos para la obtención de los objetivos establecidos y la correcta supervisión del cumplimiento de los mismos.

Dicho esto, en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), creemos que, los beneficios de un buen gobierno corporativo son amplios.

Para las empresas: Comprende ganancias por mayor eficiencia y calidad de la gestión, -además se limitan riesgos, y potencialmente, se obtiene una mejor percepción por parte del mercado. Como resultado:

- Eleva la confianza del mercado en la compañía
- Permite una adecuada canalización de recursos hacia la empresa
- Aumenta la competitividad y un menor costo de capital
- Incrementa el valor de la compañía

Luego de todas estas reflexiones, tomemos en cuenta entonces que las buenas prácticas de gobierno corporativo resultan fundamentales principalmente para la operación de los mercados de capitales, pues estos en última instancia, determinarán las condiciones, las posibilidades y el grado en el que las empresas podrán financiar sus inversiones con recursos externos.

Gobierno Corporativo, sin duda, una oportunidad para mejorar procesos, maximizar recursos e incrementar la productividad de los negocios a nivel global.







## Primera Jornada de Conferencias sobre Gobierno Corporativo, enero 2014

**Arturo Carvajal**  
Director del IGCP

# PANEL 4

## Mejorando y asegurando el cumplimiento efectivo

### 1. ¿Cuáles son los desafíos de la actual regulación en materia de Gobierno Corporativo?

**Alberto Diamond (AD)** - Superintendente de Bancos de Panamá: El principal desafío es cómo se implementan los estándares de Gobierno Corporativo establecidos en la regulación panameña en el sistema local, lo cual incluye una serie de aspectos muy interesantes como la capacitación y la evaluación del desempeño de las Juntas Directivas.

**Luis Alberto De La Togna (LADLT)** - Superintendente de Seguros y Re-aseguros: El principal desafío para este sector sería el lograr darle más formalidad al Concejo de Administración, lograr que se vea que es el órgano que tiene que ver con la implementación de las políticas de buen gobierno corporativo.

**Alejandro Abood (AA)** - Superintendente de Mercado de Valores: El principal desafío es proponer una regulación que sea posible cumplir para los regulados e ir buscando que los mismos se profesionalicen y crezcan para que puedan ir avanzando en esa regulación. El desafío para Panamá lo tiene el Instituto de Gobierno Corporativo de llevar los principios a todos los empresarios del país.

**2. ¿Se puede llegar a la autorregulación?** AD: La experiencia ha enseñado que no funciona en la práctica, tiene que haber regulación.

AA: El sistema de autorregulación algo sirve, pero si se quieren resultados deseados tiene que tomar el camino de la reglamentación como lo ha hecho la Superintendencia de Bancos.

### 3. ¿El regulado entiende qué es Gobierno Corporativo?

AD: Hay una calle de distancia entre lo que dicen los manuales y lo que se aplica en la práctica. En la práctica, no se aplican los conceptos tal como están en los manuales y procedimientos de Gobierno Corporativo.

LADT: En este proceso involucra una parte de docencia para que el regulado comprenda las razones y los beneficios por los cuales se implementa y establece la regulación de Gobierno Corporativo, así como los beneficios de estar en cumplimiento con la normativa y cumpliendo con los manuales de procedimientos.

AA: El tema de la docencia en materia de GC es un tema que no puede esperar.

### 4. ¿Cómo ha sido la experiencia con los directores independientes?

AD: Aunque estamos todavía en una etapa preliminar, la experiencia y la contribución es positiva porque da una visión sin vínculos de intereses con la empresa.

AA: En el mercado de valores no se ha llegado aún a esta figura

a nivel de los regulados.

**LADLT:** La Resolución 8 establece que el 25% de los miembros del Concejo de Administración deben ser representantes de los accionistas minoritarios o directores independientes y en la práctica se ha comprobado que se está cumpliendo con respecto al menos a la forma de lo que establece la Resolución.

### 5. Madurez de los regulados, ¿qué grado de madurez me van a pedir como regulado en materia de Gobierno Corporativo?

AA: Por las limitantes de recursos no se puede hacer dentro de la supervisión un análisis muy extenso de cómo está el Gobierno Corporativo, sin embargo, se está tratando que los regulados vayan adoptando principios de Gobierno Corporativo.

**LADLT:** En tema de madurez podemos encontrar tres niveles:

I. Aseguradoras que forman parte de un grupo económico.

II. Aseguradoras con culturas corporativas muy formales.

III. Nuevas aseguradoras.

**AD:** Lo que se les pide a los regulados es que deben tener en cuenta el interés público. El interés prioritario es la liquidez y la solvencia y esto es parte de la madurez de los bancos en materia de Gobierno Corporativo.

### 6. ¿Cómo se enfrenta la evaluación de desempeño de un buen gobierno corporativo?

AD: Estamos a la expectativa de esperar al término del plazo establecido de cómo va a ejecutar el mercado, las evaluaciones de Junta Directiva. Igualmente, la compensación de los directores es un aspecto a evaluar, así como la importancia de la educación.

AA: Yo he propuesto el tema de Corporate Governance Scorecard, un sistema único de evaluación independiente donde todos estén siendo medidos de la misma manera.

**LADLT:** El proceso de supervisión y evaluación está en inicios y esperamos aprender de las prácticas de la Superintendencia de Bancos.



Cortesía de: **BoardVantage**

# DE IPADS A AMENAZAS CIBERNÉTICAS:

## Cómo la tecnología ha cambiado la dinámica de reuniones

El riesgo tecnológico y cibernético es tema de discusión y preocupación en reuniones de alto nivel. Joe Ruck, presidente y CEO de BoardVantage con sede en Menlo Park, California, quien dirige la compañía desde su inicio en 2002, habla de cómo la tecnología ha cambiado las reuniones de juntas directivas y equipos de alta gerencia, cómo el ejecutivo puede educarse sobre el tema, y con qué frecuencia sostener conversaciones acerca de riesgos cibernéticos.

**¿Qué tanto utilizan los ejecutivos la tecnología en sus reuniones?** Por mucho tiempo, el material impreso se mantuvo estándar a nivel global. Cuando introdujimos nuestro paquete/material de reunión (BoardBook) en forma digital, la adopción fue decepcionante durante los primeros años. En retrospectiva, es fácil ver que la restricción era el dispositivo, básicamente, la legibilidad desde una laptop es pobre comparada al papel impreso. El iPad cambió la ecuación al eliminar el obstáculo que hacía difícil que la tecnología fuera aceptada en una escala amplia. Una vez rota esa barrera, el ejecutivo ha demostrado ser muy receptivo en el uso de la tecnología en una mayor medida de lo que imaginábamos hace unos pocos años. Para ilustrar, en 2010, teníamos 300 clientes y ahora tenemos más de 1,500. Este crecimiento no hubiera sido posible sin el iPad. Actualmente, más del 50% de las empresas en la lista Fortune100 son clientes de BoardVantage, muchos de ellos han eliminado completamente el uso de papel para diseminar información.

**¿Cómo pueden los directores educarse a sí mismos en tecnología?** Lamentablemente no existe una clase que asistir o un manual que leer. La buena noticia es que el ejecutivo puede desarrollar una sólida comprensión leyendo publicaciones como Wall Street Journal, Business Week o The New York Times, publicaciones que siguen habitualmente la tecnología a profundidad. También existen sitios web como Techcrunch, Business Insider, que se enfocan en tecnología de punta. La familiaridad personal con la tecnología es importante, ya que los artefactos móviles, tabletas y aplicaciones están cambiando rápidamente. Los ejecutivos reacios a utilizar la

tecnología actual, se encontrarán en gran desventaja para mantenerse informados, y no es prudente que se queden atrás o distantes de la tecnología.

**¿Es necesario que la empresa tenga un experto en tecnología como miembro de la junta directiva?** En la junta directiva típica, normalmente verá expertos en el área legal, finanzas, etc., pero generalmente la tecnología no recibe la atención que merece. A medida que el mundo se centra más en tecnología, las oportunidades y las amenazas se relacionan más con tecnología. Consecuentemente, el directorio tendrá que mejorar sus conocimientos. Si usted es un pequeño banco en un pueblo pequeño, es probable que no tenga el mismo riesgo cibernético como un gran banco, más el riesgo existe.

**¿Qué preguntas debe hacer la junta directiva a la gerencia sobre seguridad informática?** Un buen comienzo sería, que el jefe de información o de seguridad presente a la junta de forma regular sobre el estado de la seguridad en la institución. Usted quiere que esa persona considere el alcance y gravedad de amenazas. Obviamente, diferentes organizaciones tienen diferentes perfiles de riesgo, pero si la conversación es solamente una vez al año, no es suficiente.

**¿Qué tipo de comunicación se está viendo entre reuniones?** No hace mucho tiempo la comunicación a nivel de junta directiva por ejemplo, se limitaba a reuniones trimestrales cara a cara. Actualmente, estamos viendo que los clientes utilizan BoardVantage para intercambiar información de manera segura y rápida, desde el CEO hasta la junta directiva, manteniendo así el pulso actual de la empresa. Hoy en día, si los directores solo se reúnen y hablan cada tres meses, es difícil argumentar que realmente están “al día”.

**Bio:** Joe Ruck es el presidente y CEO de BoardVantage, que proporciona un portal seguro para comunicaciones de alto nivel, tales como juntas directivas, y equipo gerencial.



# Las reuniones sin papel son ahora una realidad.



- Centro de Reuniones
- Portafolio fuera de Línea
- Anotaciones
- Firma Digital
- Aprobaciones
- Correo Electrónico Seguro
- Repositorio
- Directorio
- Juntas Múltiples

## Acerca de BoardVantage

BoardVantage responde a la necesidad de colaboración segura a nivel de juntas directivas, consejos administrativos y equipos de alta gerencia. En uso por más de la mitad de las empresas de la lista Fortune 500, BoardVantage establece el estándar en experiencia móvil y ofrece un nivel de seguridad que cumple o supera las normas establecidas por departamentos de TI de las empresas, incluyendo instituciones financieras globales.

# BoardVantage

1-877-685-7348 | [www.boardvantage.com](http://www.boardvantage.com)





# Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá 1956

**“En la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá, estamos comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la industria aseguradora del país, contribuyendo al progreso de cada uno de los sectores productivos de nuestra nación, trabajando en armonía para mantener y fortalecer la confianza y seguridad que necesita el Panamá de hoy”**

***“Resguardando el Patrimonio de los Asegurados Panameños”***

Sitio web: <http://superseguros.gob.pa>

Dirección: Calle Elvira Méndez, PH Torre Delta Piso 20 y 21

Central Telefónica: (507) 560-0511 /12 /13 /14 /15

Fax: (507) 560-0518 /19 /21

