



INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

Compliance, Transparencia y Liderazgo: Un Enfoque en Juntas Directivas

JIMENA ALGUACIL CÉSARI



**JIMENA
ALGUACIL
CÉSARI**

- Abogada argentina y española (Universidad Complutense, Madrid, y UNCuyo, Argentina).
- CEO de Riskallay
- Fundadora de TOTH Compliance
- Ex - Directora de la Especialización Online en Compliance en Aden International Business School.
- Ex - Directora del Máster en Compliance en Aden International Business School.
- Profesora en la Escuela de Gobierno de la ONU, Washington.
- Profesora de Compliance en ESADE Law School y en Universidad Pompeu Fabra, Barcelona.
- Profesora en la Universidad Complutense de Madrid.
- Profesora en el Tech de Monterrey, México
- Profesora en el Diplomado en Compliance en la Universidad Católica de Argentina, Buenos Aires.
- Profesora en la Universidad Simón Bolívar, Bolivia.
- Profesional acreditada por Internationally Certified Compliance Professional.
- Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales.
- Autora de publicaciones en revistas jurídicas y obras bibliográficas.

PUNTO POR PUNTO



- **COMPLIANCE**
- **LIDERAZGO**
- **ROL DE IA**
- **TENDENCIAS EN MATERIA DE GOBERNANZA**

CONTEXTO ACTUAL



HOY, ES UNA
REALIDAD QUE LA
MAYORÍA DE LOS
PAÍSES DEL ENTORNO
ESTÁN
IMPLEMENTANDO
NORMATIVAS EN
MATERIA DE
COMPLIANCE EN
SENTIDO AMPLIO



CÓDIGO ORGÁNICO
INTEGRAL PENAL 2014



LEY 12846
RECLAMATO 8420/2015



LEY 30424
DECRETO LEGISLATIVO 1352



CÓDIGO PENAL
CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO PENAL
LEY NÚMERO 1474 "ESTATUTO
ANTICORRUPCIÓN"
LEY 1778 DE 2016



LEY 20393
LEY 20931
LEY 21121
LEY 21132



FOREIGN CORRUPT
PRACTISE ACT
(FCPA)



CÓDIGO PENAL 1994
LEY N° 2004-204 LOI SAPIN II



CÓDIGO NACIONAL DE
PROCEDIMIENTOS PENALES (CNPP)
CÓDIGO PENAL FEDERAL (CPF)



BRIBERY ACT 2010



BRIBERY ACT 2010



LEY 27401



LEY ORGÁNICA 5/2010
LEY ORGÁNICA 7/2012 LEY
ORGÁNICA 1/2015 LEY
ORGÁNICA 1/2019

■
■
■
**¿POR QUÉ
MOTIVOS
HOY UNA EMPRESA
IMPLEMENTA ESTRATEGIAS
DE COMPLIANCE
& RIESGOS?**

REGULADOR

SANCIONES & MULTAS

CONTRATOS

AUDITORÍAS

MITIGAR RIESGOS

FOMENTAR CULTURA ÉTICA

TENDENCIAS EN COMPLIANCE





**“¿ PORQUÉ SEGUIMOS CONFIANDO EN
DINOSAURIOS ? ”**

GOBERNANZA HACE 10 AÑOS

La gestión de actas y documentos era manual y menos automatizada.

Muchas juntas directivas aún dependían de métodos tradicionales, como documentos impresos y reuniones físicas.

Las políticas de diversidad y las cuotas de género eran menos comunes y menos exigidas por los inversores y el público

La gestión de riesgos era más reactiva que proactiva

LO QUE PASA Y PASARÁ

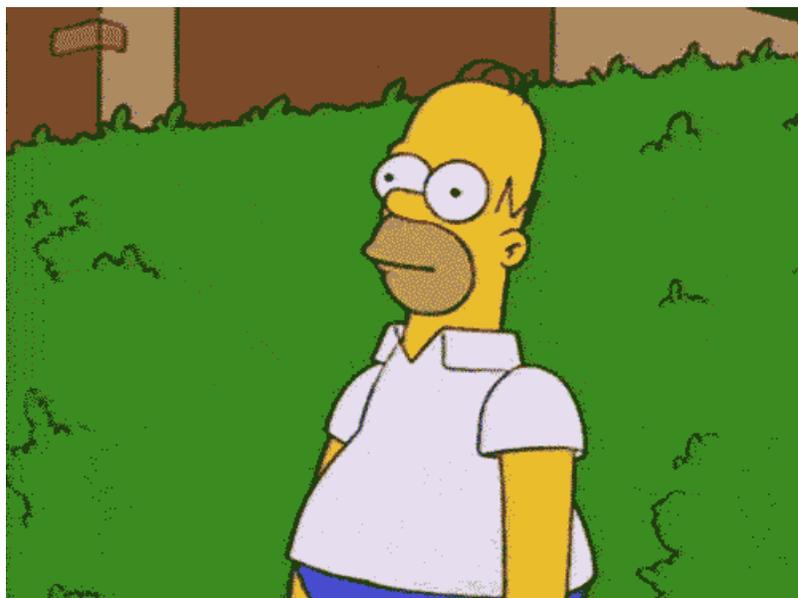
Se utilizan plataformas avanzadas que facilitan la colaboración y el acceso seguro a la información

Las juntas directivas ahora se centran en la divulgación de informes de sostenibilidad y ESG

La protección de datos y la ciberseguridad se han convertido en prioridades clave

Se han implementado cuotas de diversidad en las juntas directivas, y la presión para mejorar la representación equitativa es mayor que nunca.

“INNOVAR EN COMPLIANCE & GOBIERNO CORPORATIVO



IMPLICA **RETAR**
EL STATUS QUO”

RETO #1: CAMBIO DE MINDSET

RETO #2: ENTENDER Y ANTICIPAR TENDENCIAS

RETO #3: RESPONDER A LA NECESIDAD DE CADA EMPRESA

RETO #4: ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

RETO #5: RESPALDO DE LA ALTA DIRECCIÓN

¿QUÉ KPI'S TENER EN CUENTA EN COMPLIANCE Y LIDERAZGO DE UNA JUNTA DIRECTIVA?

Realiza **AUDITORÍAS PERIÓDICAS** para verificar el cumplimiento con las leyes locales e internacionales.

REGISTRA Y MONITOREA LAS SANCIONES, MULTAS O advertencias recibidas. Por qué es importante: Garantiza que la empresa opera dentro del marco legal, evitando riesgos legales y financieros.

EVALÚA LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN del personal en materia de Compliance.

Realiza **ENCUESTAS PARA MEDIR EL CONOCIMIENTO** y la percepción de los empleados sobre las políticas de cumplimiento.

MONITOREA EL NÚMERO Y LA RESOLUCIÓN DE INCIDENTES DE INCUMPLIMIENTO reportados. Por qué es importante: Asegura que las políticas y procedimientos de cumplimiento se están aplicando de manera efectiva y que todos los empleados están informados y capacitados.

¿QUÉ KPI'S TENER EN CUENTA EN COMPLIANCE Y LIDERAZGO DE UNA JUNTA DIRECTIVA?

Evalúa la **CALIDAD DE LAS DECISIONES** mediante indicadores de desempeño estratégico y financiero.

Recoge **FEEDBACK DE EMPLEADOS, ACCIONISTAS Y OTROS STAKEHOLDERS** sobre la efectividad del liderazgo.

Revisa la **ALINEACIÓN ENTRE LAS DECISIONES TOMADAS Y LOS OBJETIVOS** a largo plazo de la organización. P

EL **ACTIVO**
MÁS IMPORANTE
QUE ESTÁ
EN JUEGO ES
LA **REPUTACIÓN**



01.04.2022 | Viernes

#123456789

NEWSPAPER

EL BARÇA DESPIDE A LA 'COMPLIANCE OFFICER'

PAGE 11

El club azulgrana comunicó ayer de forma interna el despido de Noelia Romero, suspendida de empleo y sueldo desde el pasado 5 de junio

Lorem ipsum * dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam * nonummy nibh

ANTONIO BRUFAU, PRESIDENTE DE PETROLERA ESPAÑOLA REPSOL, IMPUTADO EN CASO DE ESPIONAJE.

Según el documento publicado por la Audiencia Nacional, un alto tribunal con sede en Madrid, los dos empresarios fueron citados para declarar ante el juez como sospechosos de haber cometido un delito de "cohecho activo"

PAG 10

FISCALÍA ABRE NUEVA ARISTA EN INVESTIGACIÓN DE CASO CORPESCA

Esta indagatoria se habría profundizado producto de la existencia de correos electrónicos que dieron cuenta sobre un posible lobby entre las empresas pesqueras de la Región del Bío Bío y los parlamentarios.

REPSOL Y CAIXABANK, SALVADAS POR EL COMPLIANCE.

El caso Villarejo sigue dando de qué hablar. Ya son 51 personas procesadas El juez ha desimputado a Repsol, CaixaBank, así como a Antonio Brufau e Isidro Fainé, quedando así fuera de esta lista y libres de cualquier responsabilidad penal.

LA AUDIENCIA NACIONAL IMPUTA A DELOITTE EN EL CASO BANKIA

El juez de la Audiencia Nacional Fernando Andreu ha citado a declarar como investigados para el próximo 20 de junio al representante legal de la auditora Deloitte y a su socio y auditor de Bankia y su matriz Banco Financiero y de Ahorros (BFA), Francisco Celma, en la causa en la que se investiga la fusión y salida a Bolsa de la entidad en julio de 2011.



EL BARÇA, IMPUTADO

La imputación llega después de que la Fiscalía así lo pidiera al considerar que el club defraudó 9,1 millones de euros a la Hacienda Pública.

OUR PARTNERS PROMOTION

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet ditta kasd gubergren

\$150 Our office 1st Street 14

Volume 51 / Est. 1987



01.04.2022 / Viernes / #123456789

Volume 51 / Est. 1987

INTERNATIONALNEWS

2

EL CASO VW Y EL AVIÓN IRANÍ: LOS COSTOS EN LA REPUTACIÓN QUE SE EVITAN AL SABER CON QUIÉN NOS RELACIONAMOS

La globalización, la posibilidad de poder ampliar operaciones en diferentes localidades de forma más rápida, la dinámica de los cambios accionarios hace que hoy sea convierta en una necesidad u obligatoriedad el saber con quién nos relacionamos en el mundo empresarial.

CHINA RETIRA A DIDI DE LAS TIENDAS DE APLICACIONES POR USO INDEBIDO DE DATOS

El anuncio se produce pocos días después de que Pekín informara de la apertura de una investigación de ciberseguridad contra DiDi.



DIA DESPIDE A 15 TRABAJADORES Y CESA A UN PROVEEDOR POR DENUNCIAS DE IRREGULARIDADES TRAS EL 'CASO CURRÁS'

La cadena de supermercados revela que recibió más de 300 denuncias internas, aunque solamente en 43 casos se demostraron irregularidades

PFIZER DESPIDE A 30 ALTOS CARGOS EN ESPAÑA POR INCUMPLIR EL CÓDIGO ÉTICO

La decisión, tomada en EEUU, se produce tras la denuncia realizada por un ex empleado de la filia.

«COCHINILLA», LA EGA TRAMA DE CORRUPCIÓN QUE SACUDE COSTA RICA

A tan solo cuatro meses de que inicie la campaña electoral, el revuelo es mayúsculo al conocerse investigaciones sobre una extensa red de supuestos sobornos a funcionarios

EL JUEZ IMPUTA A DOS EXDIRECTIVOS DE ABENGOA Y PIDE SUS PLANES DE 'COMPLIANCE'

Reclama también las denuncias internas y pone el foco en su proyecto de transmisión de Brasil tras el registro de la sede por presunta falsedad contable

**TENDENCIAS EN
MATERIA DE
TRAINING EN
COMPLIANCE &
LIDERAZGO
A JUNTAS
DIRECTIVAS**

MICROFORMACIÓN

SEGMENTAR EL TALENTO EN FUNCIÓN DE LOS TIPOS DE RIESGO

DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN

ACOSO

CIBERSEGURIDAD

SOSTENIBILIDAD & ESG

FORMACIÓN A ALTOS DIRECTIVOS CON REALIDAD VIRTUAL

TALLERES SOBRE LIDERAZGO EMOCIONAL

MAYOR ATENCIÓN AL IMPACTO Y LA MEDICIÓN



TENDENCIAS EN LIDERAZGO



En el mundo empresarial actual, la inteligencia artificial (IA) está transformando profundamente la forma en que las empresas gestionan el cumplimiento normativo (compliance), la transparencia y el liderazgo. Las juntas directivas, que son responsables de la supervisión y la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, se enfrentan a una serie de desafíos y oportunidades en este nuevo panorama.

¿COMPLIANCE + LIDERAZGO + EMOCIONES?

¿COMPLIANCE + LIDERAZGO + EMOCIONES?

01



COMPLIANCE & GOBERNANZA

- Compliance como ventaja competitiva
- Daño reputacional
- Ética como aliada del negocio
- Ética organizacional y toma de decisiones responsables

02



DILEMAS ÉTICOS

- Dilemas éticos en el entorno empresarial
- Dilemas éticos & toma de decisiones.
- Su afectación a grupos de interés (stakeholders), empleados, clientes, proveedores y a la comunidad en general.

03



GESTIÓN EMOCIONAL

- Mapa emocional de la organización.
- Rol del liderazgo en Compliance
- Comunicación emocional efectiva
- Gestión de crisis
- Liderazgo Emocional como herramienta de gestión emocional de equipos

04



VALORES

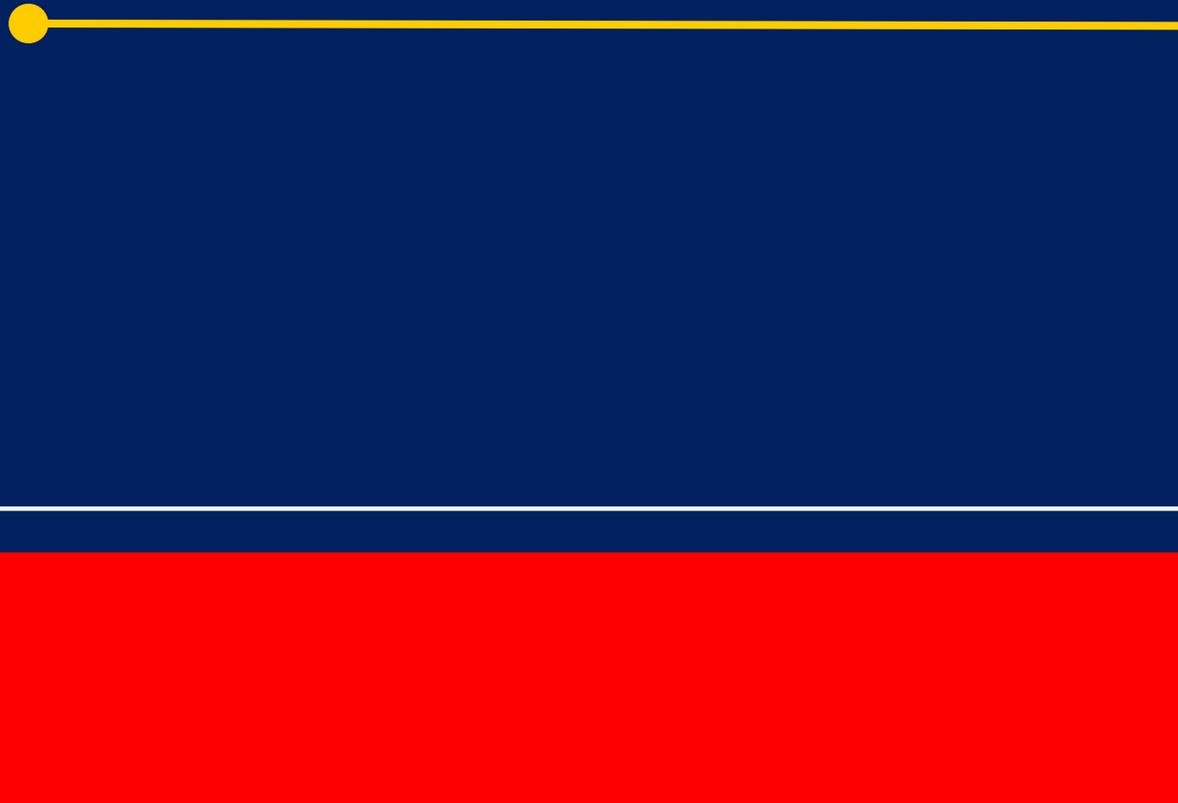
- Valores éticos
- Construcción de una cultura ética
- Liderazgo ético

¿COMPLIANCE + LIDERAZGO + EMOCIONES?



¿DESDE QUÉ **EMOCIÓN** SE
RELACIONA LA JUNTA
DIRECTIVA CON
COLABORADORES, TERCEROS
Y DEMÁS STAKEHOLDERS?

TENDENCIAS EN IA



La **IA** ha emergido como una herramienta de **transformación de las Juntas Directivas** ofreciendo nuevas posibilidades y desafíos

CASO DE ÉXITO



IBM

IBM ha sido un pionero en la integración de IA para apoyar la toma de decisiones en sus juntas directivas. La empresa utiliza **SU PLATAFORMA DE IA, WATSON**, para analizar grandes volúmenes de datos y proporcionar insights estratégicos a los directivos. Este enfoque permite a la junta directiva de IBM tomar decisiones basadas en análisis profundos y datos en tiempo real.

Watson proporciona a la junta directiva **ANÁLISIS PREDICTIVOS** y recomendaciones basadas en datos, lo que mejora la calidad y la rapidez de la toma de decisiones.

La capacidad de analizar grandes conjuntos de datos permite a IBM **ANTICIPAR TENDENCIAS** del mercado y desarrollar estrategias innovadoras.

La IA ayuda a la junta directiva a **IDENTIFICAR INEFICIENCIAS OPERATIVAS Y ÁREAS DE MEJORA**, optimizando la gestión empresarial.



CASO DE ÉXITO

SIEMENS

Siemens ha implementado herramientas de análisis predictivo impulsadas por IA para optimizar sus operaciones y mejorar la gobernanza corporativa. La empresa utiliza IA para **PREVER TENDENCIAS DEL MERCADO, ANALIZAR EL RENDIMIENTO FINANCIERO Y EVALUAR EL IMPACTO DE DIFERENTES ESTRATEGIAS** en sus unidades de negocio.

La capacidad de prever tendencias y cambios en el mercado permite a Siemens adaptar sus estrategias de manera proactiva.

El análisis predictivo ayuda a la junta directiva a **ASIGNAR RECURSOS DE MANERA MÁS EFICIENTE** y a identificar oportunidades de inversión.

La integración de IA en la planificación estratégica facilita una **TOMA DE DECISIONES MÁS INFORMADA Y ALINEADA CON LAS METAS A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA.**



CASO DE ÉXITO



Nasdaq ha explorado el uso de **BLOCKCHAIN PARA MEJORAR LA TRANSPARENCIA Y LA SEGURIDAD EN LA GESTIÓN DE VOTACIONES ELECTRÓNICAS EN JUNTAS DIRECTIVAS Y ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS.**

La tecnología blockchain proporciona un registro inmutable y transparente de las transacciones de votación, lo que ayuda a prevenir fraudes y errores.

Impacto:

La implementación de blockchain garantiza que todas las transacciones de votación sean **REGISTRADAS DE MANERA TRANSPARENTE E INMUTABLE**, reduciendo las posibilidades de manipulación.

La naturaleza descentralizada de blockchain proporciona una capa adicional de seguridad, protegiendo los datos de votación contra accesos no autorizados.

La tecnología **FACILITA LA GESTIÓN DE LAS VOTACIONES Y LA GENERACIÓN DE INFORMES**, ahorrando tiempo y recursos a las juntas directivas.



CASO DE FRACASO



WELLS
FARGO

Wells Fargo intentó utilizar sistemas de IA para evaluar el **DESEMPEÑO DE SUS EMPLEADOS Y GESTIONAR SUS COMISIONES.**

Sin embargo, el enfoque utilizado fue problemático, ya que los algoritmos **NO ESTABAN BIEN CALIBRADOS Y CAUSARON UNA PRESIÓN INDEBIDA SOBRE LOS EMPLEADOS**, lo que **LLEVÓ A PRÁCTICAS FRAUDULENTAS** para cumplir con los objetivos establecidos.

La implementación inadecuada de IA llevó a una crisis de reputación y una pérdida de confianza pública en la empresa.

La presión y los problemas asociados con la evaluación automatizada provocaron investigaciones regulatorias y sanciones.

Wells Fargo enfrentó significativos costos legales y financieros como resultado de las prácticas indebidas y las sanciones impuestas.



CASO DE FRACASO

TOSHIBA

Toshiba intentó implementar un sistema de IA para gestionar y **ENCRIPtar ACTAS DE REUNIONES Y OTROS DOCUMENTOS CORPORATIVOS**. Sin embargo, el sistema enfrentó problemas significativos relacionados con la precisión en la encriptación y la integración con otros sistemas existentes, lo que llevó a errores en la gestión y almacenamiento de documentos importantes.

La falta de precisión en la encriptación y la integración resultó en **ERRORES EN EL ALMACENAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE ACTAS**, afectando la gobernanza y la integridad de los registros.

Los problemas en la gestión de documentos comprometieron el cumplimiento de las normativas de protección de datos y la integridad de la información.

Toshiba tuvo que invertir recursos significativos para corregir los problemas y revisar la implementación del sistema. ■ ■ ■ ■ ■ ■



¿CUÁL ES EL LÍMITE DE LA IA?

Hoy en día la Inteligencia Artificial es como el vapor de la Revolución Industrial, pero para la mente.

La gente ya la adoptó, y las empresas van a empezar a hacerlo.

La pregunta es: ¿quién va a hacer algo distinto?

Porque todo lo que hace la IA es un gris, y es el ser humano quien le imprime la autenticidad.

El ser humano abraza a la autenticidad, y es ella la que conecta a los humanos y hace que sea inolvidable.



*La tecnología nos permite poner a las personas en el centro, nos ayuda a conocer a todos los miembros de una organización y así, hacer visible lo invisible sin límites físicos ni temporales. **Tener métricas sobre la cultura, detectar las fuerzas positivas en una organización, hoy es posible.***

Axel Abulafia
(Globant)

Feedback en Tiempo Real: Herramientas de IA proporcionan feedback inmediato sobre las habilidades de liderazgo, permitiendo ajustes rápidos y efectivos

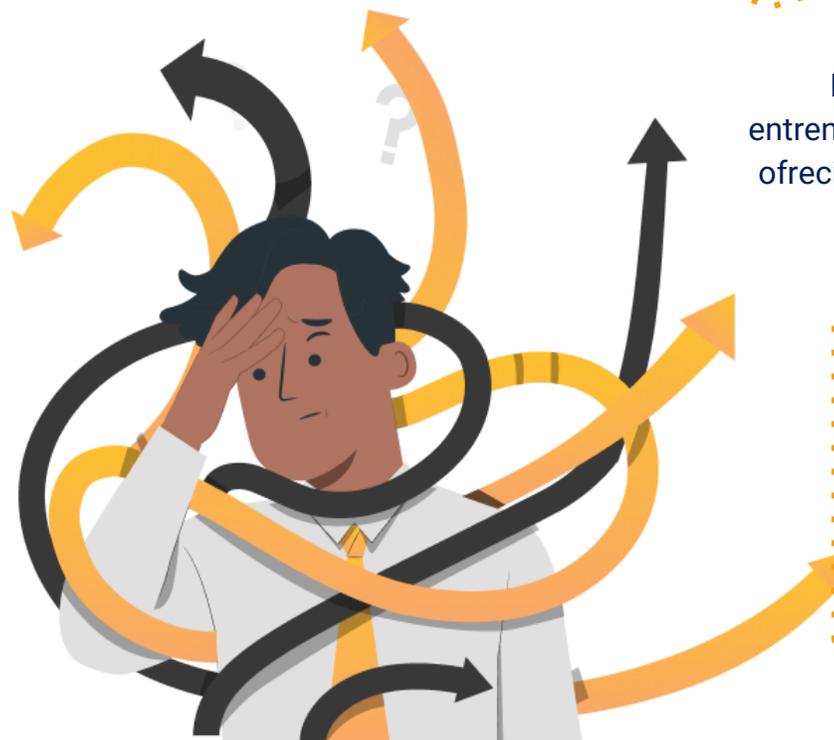
Análisis de Datos de Desempeño: La IA puede analizar datos de desempeño para identificar áreas de mejora en el liderazgo y personalizar el entrenamiento.

Simulaciones Interactivas: Herramientas de IA crean escenarios de simulación realistas para entrenar a los empleados en la toma de decisiones éticas.

Reconocimiento de Sentimientos: Algoritmos de IA pueden analizar el tono y el contenido de las comunicaciones para evaluar el estado emocional de los empleados y ofrecer intervenciones personalizadas.

Entrenamiento Virtual: La IA facilita entrenamientos virtuales en gestión emocional, ofreciendo prácticas interactivas y escenarios adaptativos.

Análisis Predictivo: La IA puede predecir posibles riesgos de incumplimiento basándose en datos históricos, permitiendo a las empresas tomar medidas preventivas.



LLEGAMOS AL FINAL





¿ES
COMPATIBLE
EL ENFOQUE DE LIDERAZGO
& COMPLIANCE
CON EL
RETORNO DE LA INVERSIÓN?

■
■

¿CUÁL ES EL **ROI** DE LA
INVERSIÓN EN
COMPLIANCE, RIESGOS Y
LIDERAZGO?



LLEGAMOS AL FINAL



¿HACIA DÓNDE
DEBEMOS
ORIENTAR
NUESTROS
ESFUERZOS
MAÑANA?



EL ROL DE LA IA EN COMPLIANCE, TRANSPARENCIA Y LIDERAZGO: UN ENFOQUE EN JUNTAS DIRECTIVAS



JIMENA ALGUACIL CÉSARI
FOUNDER & CEO



¡GRACIAS!



Jimena@tothcompliance.com



Jimena Alguacil