



# QUE DEBE HACER UNA JUNTA DIRECTIVA

## Funciones y Responsabilidades de los Directores

AUDIT / TAX / ADVISORY

**Eric Alfaro**

**Socio**

**KPMG Costa Rica**

**AUDIT & ADVISORY SERVICES**

# Contenido

- ◆ Conceptos relevantes
- ◆ Tipos de Juntas Directivas
- ◆ Criticas que se hacen a las Juntas Directivas
- ◆ Limitaciones
- ◆ Ambiente en que debería actuar
- ◆ Rol de cada actor
- ◆ Responsabilidades de la Junta Directiva
- ◆ Composición y estructura de la Junta Directiva



# Qué es la Junta Directiva?

Es el máximo órgano societario de dirección, al cual los accionistas le encargan la labor de dirigir y controlar la Compañía, en función de los intereses de los propietarios y en congruencia con los intereses de los grupos de interés para asegurar el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad de la empresa.



# Tipos de Juntas Directivas

## Según su Estructura

- ◆ Juntas de un nivel o unitarias
- ◆ Juntas de dos niveles o duales

## Según su Práctica

- ◆ Pasiva
- ◆ Certificadora
- ◆ Comprometida
- ◆ Interventora
- ◆ Operativa

## Clasificación Popular

- ◆ Junta de Sí o Complaciente
- ◆ Junta del Accionista
- ◆ Junta de los Viejos Amigos
- ◆ Junta Tipo Club Social
- ◆ Junta del Trofeo
- ◆ Junta de Papel

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Según su Estructura

### Juntas de un nivel o unitarias

- Están compuestas por miembros ejecutivos y no ejecutivos. Los miembros no ejecutivos son por lo general independientes
- Delegan la Administración diaria en un comité ejecutivo, vicepresidente ejecutivo – gerente o a un equipo de gerentes
- Esta estructura de dirección y control puede facilitar una eficiente toma de decisiones y un liderazgo sólido
- Los miembros no ejecutivos e independientes desempeñan un papel crucial al brindar una perspectiva externa y pericia adicional
- Esta estructura es típica de compañías localizadas en países con una tradición de derecho consuetudinario (p. ej. los Estados Unidos de América, el Reino Unido y muchos países de I Commonwealth)

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Según su Estructura

### ◆ Juntas de dos niveles o duales

- Cuentan con un ente supervisor y un ente administrador, cada uno independiente del otro
- El primero es comúnmente conocido como la junta supervisora y el segundo como la junta administradora
- La administración diaria se le asigna a la junta administradora, la cual es supervisada por la junta supervisora
- Los miembros no se mezclan
- La ventaja de una estructura de dos niveles es la clara separación de las funciones y de las responsabilidades. Sin embargo, ha sido criticada porque la toma de decisiones es lenta e ineficiente.
- Esta estructura es típica de compañías localizadas en países con una tradición de derecho civil (p. ej. Francia, Alemania y muchos otros países de Europa Oriental)

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Según su Práctica

### Pasiva

#### Se caracteriza por:

- ◆ Actividad y participación limitadas a la discreción del presidente ejecutivo
- ◆ Responsabilidad limitada
- ◆ Ratificar las preferencias de la administración

**El término “pasiva” se utiliza para describir una mala práctica. La mayoría de las juntas directivas preferirían que no se les aplicara este término.**

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Según su Práctica

### Certificadora

#### Se caracteriza por:

- ◆ Certificar ante los accionistas que el presidente ejecutivo cumple con las expectativas
- ◆ Tomar acciones correctivas solamente como último recurso
- ◆ Tener claro el papel de los miembros independientes
- ◆ Mantenerse informada sobre el desempeño del presidente ejecutivo
- ◆ Establecer un plan de sucesión

**El término “certificadora” se utiliza para describir un enfoque de “no intervención” relativa. La mayoría de las juntas directivas preferirían que no se les aplicara este término.**

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Según su Práctica

### Comprometida

#### Se caracteriza por:

- ◆ Ofrecer entendimiento, recomendaciones y apoyo a la gerencia
- ◆ Comprender su responsabilidad de supervisar a la gerencia
- ◆ Guiar y evaluar al presidente ejecutivo
- ◆ Tener la mezcla adecuada de destrezas que permita agregar valor
- ◆ Definir claramente las funciones y las responsabilidades de la junta directiva frente a las de la gerencia

**El término “comprometida” se utiliza para describir una orientación relativamente proactiva y conductora. La mayoría de las juntas directivas quisieran que se les aplicara este término.**

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Según su Práctica

### Interventora

#### Se caracteriza por:

- ◆ Participar intensamente en la toma de decisiones relacionadas con asuntos clave
- ◆ Reunirse de manera frecuente e intensa y emitir los avisos con poca anticipación

**El término “interventora” podría utilizarse para describir una orientación de microadministración con participación excesiva. Muchas juntas directivas preferirían que no se les aplicara este término.**

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Según su Práctica

### Operativa

#### Se caracteriza por:

- ◆ Tomar decisiones importantes que luego son implementadas por la gerencia
- ◆ Complementar la experiencia de la gerencia

**El término “operativo” podría utilizarse para describir una orientación extrema hacia la microadministración. Muchas juntas directivas preferirían que no se les aplicara este término. No obstante, cuando una organización llega a ser propiedad del capital privado, es común que se forme una junta directiva operativa donde, en muchos casos, se combinan los asuntos operativos y estratégicos.**

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Popular

### La junta del sí o la junta complaciente

- ◆ Los miembros de estas juntas por lo general son seleccionados por una persona dominante que ejerce tanto el papel de presidente de la junta como el de presidente ejecutivo.
- ◆ En general, los miembros aprueban todas las propuestas presentadas por el presidente de la junta sin examinar los asuntos rigurosamente.
- ◆ Tener una junta directiva de este tipo es una práctica inadecuada de dirección y control; sin embargo, esta estructura es relativamente común en muchos países.

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Popular

### La junta del accionista

- ◆ Los miembros de estas juntas son seleccionados por el accionista dominante.
- ◆ Los miembros se consideran a sí mismos como simple agentes del accionista por lo que analizan los puntos de las agendas desde una perspectiva que promueve la realización del valor para el accionista.
- ◆ En general, este tipo de junta directiva tiene muy pocos miembros y sus análisis, discusiones y decisiones no toman en cuenta el impacto social ni el ambiental.
- ◆ Este tipo de junta se asocia con compañías propiedad de grupos de capital privado.

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Popular

### La junta de los viejos amigos

- ◆ Las experiencias y la formación de los miembros de estas juntas son similares, asistieron al mismo colegio o a la misma universidad y tienen la misma preparación profesional y el mismo desarrollo profesional.
- ◆ La falta de diversidad entre los miembros puede conllevar a una carencia de innovación y creatividad.
- ◆ Este grupo élite puede desconocer el impacto de sus decisiones para con los otros grupos de interés.
- ◆ Tener una junta directiva de este tipo se considera una práctica inadecuada de dirección y control; sin embargo, esta estructura es relativamente común en muchos países.

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Popular

### La junta tipo club social

- ◆ Los miembros de estas juntas son seleccionados para asegurar que habrá consensos y que pocas propuestas serán cuestionadas.
- ◆ Ellos buscan una vida tranquila y confortable rodeada de personas agradables.
- ◆ Tener una junta directiva de este tipo es una práctica inadecuada de dirección y control; sin embargo, esta estructura es común en muchos países.

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Popular

### La junta tipo trofeo

- ◆ El ser miembro de la junta directiva de una compañía prestigiosa es lo que motiva a los miembros de estas juntas
- ◆ En muchos casos, esos individuos son miembros de varias juntas directivas al mismo tiempo, lo cual reduce de manera significativa el tiempo disponible para dedicarlo a asuntos de la junta
- ◆ No obstante, desde la perspectiva de la compañía, podría ser valioso que individuos prestigiosos funjan como miembros de su junta directiva debido a la publicidad y el reconocimiento que esto trae a la compañía.

# Tipos de Juntas Directivas

## Clasificación Popular

### La junta de papel

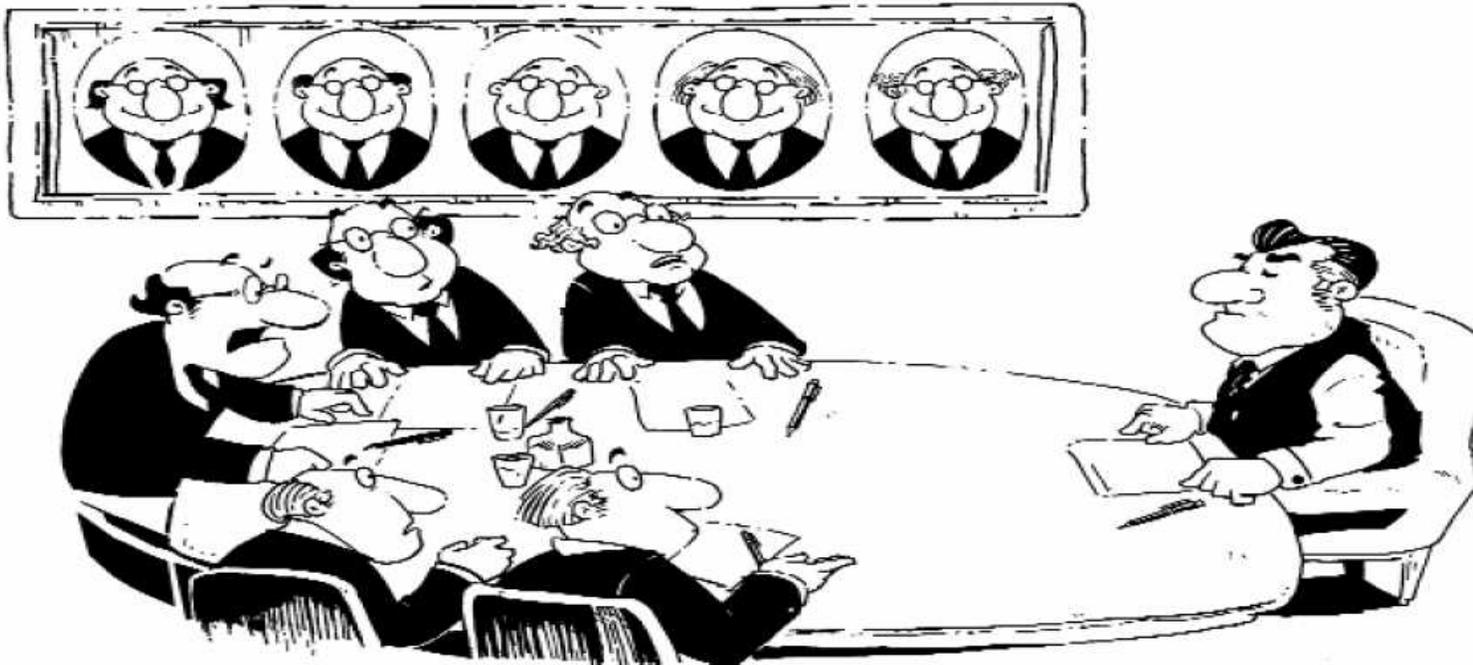
- ◆ Este tipo de junta sólo existe en el papel
- ◆ Aunque podría alegar que realiza reuniones y ejerce las funciones de una junta directiva, en realidad no lo hace
- ◆ Este es el peor tipo de junta directiva porque afirma que cumple con todas las prácticas de dirección y control corporativo aún cuando no es así

# **Comentarios de Gerentes Generales, según un revista de INCAE:**

***“Mi Junta Directiva es la mejor, los directores no hacen nada y no me causan problemas”***

***“La única función de la Junta Directiva es contratar y despedir al gerente general”***

# Críticas que se hacen a las Juntas Directivas



Señor González. Para nosotros ha sido un honor incorporarlo como miembro independiente de la Junta de la empresa. Por supuesto, no olvide nunca no contradecir al señor Presidente – se disgusta con este tipo de cosa. Y no se preocupe si no tiene tiempo para leer todos los documentos o participar en todas las reuniones – entre nosotros, siempre contamos con el quórum requerido. Bienvenido.

# Críticas que se hacen a las Juntas Directivas

- ◆ No tienen funciones claramente definidas
- ◆ No tienen la estructura adecuada
- ◆ Comportamiento pasivo y a veces poco productivo. Se reúnen para tratar aspectos básicamente financiero-contables
- ◆ En las discusiones se mezclan temas operativos y estratégicos
- ◆ Pocas direcciones estratégicas a largo plazo

# Críticas que se hacen a las Juntas Directivas

- ◆ Se tiene una visión limitada en alcance y profundidad
- ◆ Los directores no dedican el tiempo suficiente para analizar temas o problemas estratégicos y muchas veces ni siquiera reciben la información para hacer ese análisis
- ◆ Actúan como órgano consultivo pero no de toma de decisiones en relación con la dirección de la empresa
- ◆ Como consejeros, los gerentes reciben buenos consejos, pero básicamente en temas legales y en materia macroeconómica

# Críticas que se hacen a las Juntas Directivas

- ◆ La evaluación sobre la ejecutoria de la gerencia normalmente es muy limitada y se aceptan las explicaciones y soluciones que ofrece la gerencia
- ◆ Delegan decisiones clave que le corresponden, por ejemplo, dejan que la gerencia establezca las estrategias relevantes o seleccione a sus auditores externos
- ◆ Hay poco conocimiento sobre los aspectos relevantes y la importancia de un buen gobierno corporativo

# Limitaciones de las Juntas Directivas

- ◆ Limitaciones de tiempo de los directores
- ◆ Poco conocimiento de la industria y de la empresa. La mayoría de los directores son generalistas
- ◆ Concentración del poder en el ejecutivo principal. En muchos casos ese ejecutivo es el que escoge a los directores
- ◆ Proceso sesgado en la selección de directores
- ◆ No hay directores independientes
- ◆ Compensación

# En qué ambiente debe actuar la Junta Directiva

- ◆ Debe haber un buen clima para la comunicación y la discusión
- ◆ Buena dinámica de trabajo en equipo
- ◆ Estructura balanceada a través de un alto nivel de complementariedad profesional entre los directores
- ◆ Definición clara de sus responsabilidades y su ámbito de acción
- ◆ Debe contar con información útil y oportuna
- ◆ Correcta estructura (en número y composición)
- ◆ Correcta compensación
- ◆ Proceso formal de evaluación y de rendición de cuentas sobre su gestión y aporte efectivo de valor a la empresa

# Compromiso de los directores

- ◆ Compromiso real de aportar valor a la empresa y representar el interés de los accionistas
- ◆ Disponibilidad de tiempo suficiente para cumplir diligentemente con sus responsabilidades
- ◆ Criterio de independencia en sus decisiones – evitar conflictos de interés
- ◆ Compromiso de conocer profundamente la empresa
- ◆ Compromiso ético y respeto por los intereses de los grupos de interés de la compañía
- ◆ Ejercer los principios de “deber de lealtad” y “deber de cuidar”

# Diferencias entre Dirección y Gestión

***“La Junta Directiva debe reconocer y respetar las fronteras entre monitorear la gerencia y gerenciar la compañía”***

***Harverd Business Review – Empowering the Board***

**Debe prestarse cuidadosa atención a mantener la distinción entre el papel de la Junta y el papel de la Administración.**

**La participación excesiva de la Junta en materia de gestión pueden interferir con la capacidad de la Junta de proporcionar una supervisión objetiva del desempeño de la Administración.**

# Diferencias entre Dirección y Gestión

## Dirigir

- ◆ Proceso de toma de decisiones colectiva
- ◆ Deberes y responsabilidades hacia los accionistas, sobre toda la compañía
- ◆ Reporta a los accionistas
- ◆ Liderazgo en establecer la visión y la estrategia
- ◆ Aprobar y cumplir los códigos de ética
- ◆ Aprobar los estados financieros

## Administrar

- ◆ Proceso de toma de decisiones individual
- ◆ Deberes y responsabilidades específicos sobre áreas o departamentos
- ◆ Reporta a la Junta
- ◆ Implementar visión y estrategia y liderazgo en el “día a día”
- ◆ Cumplir los códigos de ética
- ◆ Preparar los estados financieros

# Rol de los Principales Actores Corporativos

Accionistas



Junta Directiva



Gerencia

- ◆ Proveer el Capital
- ◆ Elegir la Junta Directiva
- ◆ Asumir el riesgo residual de la empresa

- ◆ Representar a todos los accionistas
- ◆ Desarrollar la estrategia de alto nivel
- ◆ Velar por el largo plazo de la organización
- ◆ Desarrollar el sistema de gobierno corporativo

- ◆ Transformar la estrategia en resultados

# Responsabilidades de la Junta Directiva

- ◆ **Responsable del Gobierno Corporativo**
- ◆ **Desarrollar los objetivo general, misión, visión y valores de la compañía (dirección estratégica de alto nivel de la compañía)**
- ◆ **Guiar la estrategia y supervisar su ejecución**
- ◆ **Monitorear el desempeño de la Administración**
- ◆ **En relación con los altos ejecutivos: seleccionar y evaluar, planificación de para la sucesión y decidir sobre su compensación**
- ◆ **Supervisar la administración de riesgo**
- ◆ **Crear un balance y evitar los conflictos de interés**
- ◆ **Aprobar de los gastos de capital y transacciones que no son del curso ordinario del negocio**
- ◆ **Garantizar la transparencia y la integridad de la información financiera y de las revelaciones y el adecuado funcionamiento de los controles internos**
- ◆ **Supervisar del cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables**
- ◆ **Desarrollar una cultura adecuada de integridad, ética y responsabilidad social**

# Responsabilidades de la Junta Directiva

## Responsable del Gobierno Corporativo

- ◆ **La JD debe actuar como el eje central desde el cual se desarrolla y monitorea el sistema de gobierno corporativo**
- ◆ **Parte de esa responsabilidad es definir cómo se organizará a si misma, cómo debe funcionar y cómo debe ordenar sus prioridades**
- ◆ **Establecer los comités especializados que le permitan ejercer mejor sus responsabilidades – Comité de Auditoría indispensable.**
- ◆ **Reevaluar constantemente lo adecuado del sistema de gobierno corporativo**
- ◆ **Seleccionar auditores internos y externos**

# Responsabilidades de la Junta Directiva

**Desarrollar dirección estratégica de alto nivel, que tiendan a aumentar el valor de la compañía :**

- ◆ **Objetivo general**
- ◆ **Misión,**
- ◆ **Visión,**
- ◆ **Valores y**
- ◆ **Normas de conducta**



# Responsabilidades de la Junta Directiva

## Guiar la estrategia y supervisar su ejecución

- ◆ Las juntas directivas deben desarrollar sus propios puntos de vista para ofrecerle a la gerencia una guía estratégica valiosa
- ◆ Recomendar las estrategias de alto nivel a la gerencia
- ◆ Revisar, cuestionar y finalmente aprobar los planes propuestos por la gerencia
- ◆ Monitorear la implementación de esos planes

# Responsabilidades de la Junta Directiva

## Monitorear el desempeño de la Administración

- ◆ Debe establecer las líneas de responsabilidad y medición de desempeño a través de toda la organización
- ◆ Exigir explicaciones directas a la gerencia sobre su desempeño
- ◆ Recibir oportuna y suficiente información para juzgar ese desempeño
- ◆ Reunirse periódicamente con la gerencia para monitorear el cumplimiento de los objetivos y revisar políticas que prohíban o limiten actividades, relaciones o situaciones que causen conflictos de interés o tratos preferenciales
- ◆ Puede delegar parte de esas actividades al Comité de auditoría, Auditoría Interna y a otros comités

# Responsabilidades de la Junta Directiva

## En relación con los altos ejecutivos:

- ◆ **Seleccionar y evaluar los altos ejecutivos**
  - Recomendable asesoría externa
  - Crear sistema de evaluación del desempeño (no solo desempeño financiero)
- ◆ **Planificación de para la sucesión**
  - Comenzar temprano
  - Crear sistema de desarrollo de carrera
  - Construir consenso sobre sucesión
- ◆ **Decidir sobre la compensación**
  - Debe garantizarse de que las políticas de compensación son consistentes con la cultura, valores, objetivos estratégicos y el ambiente de control
  - Por ejemplo, cuando la compensación está ligada solo a volumen y rentabilidad a corto plazo, sin tomar en cuenta los riesgos y las consecuencias de largo plazo
  - Algunas compañías crean un Comité de Compensación

# Responsabilidades de la Junta Directiva

## Supervisar la administración de riesgo

- ◆ **Antes que nada la Junta debe entender el inventario de riesgos que afectan a la Compañía**
- ◆ **Entender cómo la gerencia administra los riesgos principales del negocio**
- ◆ **Debe asegurarse que las actividades de administración de riesgo estén alineadas con la estrategia a largo plazo de la compañía**
- ◆ **Debe revisar el inventario de riesgos y recomendar sobre la tolerancia (apetito)**
- ◆ **Puede delegar parte de estas actividades a un Comité de Riesgo**

# Responsabilidades de la Junta Directiva

## Crear un balance y evitar los conflictos de interés

- ◆ Las decisiones de la JD pueden implicar la colisión de intereses entre los diversos actores corporativos
- ◆ Una decisión puede premiar los intereses de un grupo en detrimentos de otro
- ◆ Hoy en día, las compañías están sujetas a presiones y la vigilancia de varias partes interesadas (p. ej. empleados, clientes, proveedores, grupos de interés especial, comunidades, políticos y entes reguladores) que tienen intereses diversos en las operaciones y el éxito de la compañía.
- ◆ Es imprescindible que la junta directiva comprenda los diferentes intereses de los inversionistas y de las partes interesadas y que garantice que la Compañía puede generar el valor a largo plazo que le interesa a todos los accionistas como conjunto, tomando en cuenta las diferentes exigencias y presiones según corresponda

# Responsabilidades de la Junta Directiva

## Algunos conflictos a los que se enfrenta la JD:



# Responsabilidades de la Junta Directiva

**Aprobar de los gastos de capital y transacciones que no son del curso ordinario del negocio**

- ◆ **Fusiones y adquisiciones**
- ◆ **Nuevos segmentos de negocio**
- ◆ **Activos importantes**
- ◆ **Cambio de plataforma tecnológica**



# Responsabilidades de la Junta Directiva

**Garantizar la transparencia e integridad de la información financiera y de las revelaciones y el adecuado funcionamiento de los controles internos**

- ◆ **El flujo de la información hacia la junta directiva debe ser adecuado para poder ejercer esta supervisión (sin ser abrumadora)**
- ◆ **Los informes cortos de antemano deben sustituir las presentaciones interminables de la gerencia**
- ◆ **Los directores deben reconocer que auditores independientes, competentes y calificados así como un adecuado sistema de control interno son vitales para el proceso de gobierno corporativo y el cumplimiento de los objetivos de la compañía**
- ◆ **Debe utilizar el trabajo de los auditores y del Comité de Auditoría para garantizar la transparencia e integridad de la información financiera**
- ◆ **No obstante, la supervisión de la información financiera y los controles no deberían consumir la mayor parte del tiempo de la Junta**

# Responsabilidades de la Junta Directiva

## Supervisar del cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables

- ◆ Debe haber un conocimiento amplio de las leyes y regulaciones por parte de los directores
- ◆ Por ser un tema amplio y complejo debe evaluar la forma de delegar algunas actividades de esta supervisión a través de Comités
- ◆ Debe garantizar que la gerencia desarrolle las políticas y procedimientos necesarios para asegurar el cumplimiento con leyes y regulaciones

# Responsabilidades de la Junta Directiva

## Desarrollar una cultura adecuada de integridad, ética y responsabilidad social

- ◆ Las estructuras y las prácticas de dirección y de control deben diseñarse para fomentar una adecuada cultura corporativa de integridad, ética y responsabilidad social corporativa.
- ◆ La integridad, la ética y una visión del papel y de la responsabilidad de la Compañía en la sociedad son las bases sobre las cuales se construyen las relaciones a largo plazo con los clientes, los proveedores, los empleados, los entes reguladores y los inversionistas.
- ◆ Estos elementos son determinantes clave del éxito corporativo.
- ◆ La junta directiva desempeña un papel fundamental para garantizar que se está desarrollando una cultura corporativa adecuada al:
  - comunicar a la alta gerencia la seriedad con la que la junta percibe el tema,
  - al definir los parámetros de la cultura deseada,
  - al analizar los esfuerzos que realiza la gerencia para inculcar la cultura elegida y
  - al evaluar continuamente la integridad y la ética de la alta gerencia

# Composición de la Junta Directiva

## Estructura

- ◆ Debe tener el número de directores y la composición apropiada que permitan evaluar y cuestionar con propiedad el desempeño de la administración
- ◆ De 5 a 9 personas
- ◆ Características personales y competencias profesionales acordes al tamaño, complejidad y naturaleza de la empresa
- ◆ El director se debe seleccionar por su contribución potencial a la empresa más que si pertenece o no a la familia o es accionista
- ◆ Debe tener miembros independientes

# Composición de la Junta Directiva

## Características de los Directores

Características Personales	Competencias Profesionales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Integridad personal y rendición de cuentas</li><li>• Capacidad para trabajar en equipo</li><li>• Buenas habilidades de comunicación</li><li>• Liderazgo</li><li>• Fuertes habilidades analíticas</li><li>• Coraje/valor, autoconfianza y capacidad de cuestionar a la gerencia, otros directores y a accionistas o miembros de la familia en el caso de empresas familiares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en la industria</li><li>• Buen juicio comercial</li><li>• Habilidad y destreza en áreas pertinentes. Estas podrían incluir: Estrategia; Comercialización; Legal, Economía, Finanzas y Contabilidad; Administración del Riesgo y Control Interno; Recursos Humanos, Tecnología y Comunicación y Gobierno Corporativo</li><li>• Vínculos y conexiones útiles</li></ul>

# Composición de la Junta Directiva

## Necesidad de Directores Independientes

### Ventajas de tener directores y ejecutivos independientes

- ◆ Traer una perspectiva exterior sobre la estrategia y el control
- ◆ Agregas habilidades y conocimientos que puedan estar faltando
- ◆ Traer un punto de vista objetivo e independiente a los accionistas
- ◆ Crear equilibrio al servir como jueces objetivos en la definición de conflictos
- ◆ Aportar contactos y conexiones comerciales

# Conclusiones

- ◆ Nuestra experiencia con Juntas Directivas nos indica que no tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades y de hecho sus expectativas son que no quieren tener más responsabilidades de las que ya tienen.
- ◆ En algunas ocasiones los problemas de gobierno pueden derivar en una pérdida importante en el valor de la empresa
- ◆ Cada día hay más personas Juntas Directivas enteradas y dispuestas a trabajar en la dirección correcta
- ◆ Instamos a su empresa a evaluar la estructura de sus Junta Directiva, así como prácticas de dirección acordes con las mejores prácticas de gobierno, lo cual ayudará e mantener e incrementar el valor de su empresa.

# Pensamiento Final

*A través de los siglos, las juntas directivas han tratado de representar a sus accionistas eficazmente. Las catástrofes intermitentes han arrojado luz sobre la manera en que los directores llevan a cabo su trabajo y han dado vida a la actual pregunta universal: ¿dónde estaban los directores?*

*No hay duda de que las múltiples crisis de hoy día conducirán a una mayor evolución de las prácticas de gobierno corporativo que aplican las juntas directivas, y de que las crisis futuras aumentarán de nuevo los niveles de exigencia. Entretanto, las juntas directivas deben trabajar arduamente y evaluarse a sí mismas y evaluar sus prácticas y las lecciones que deben aprenderse a partir de las experiencias de los demás.*

*Jon Lukomnik*

**A Global Corporate Governance Forum Publication**

# Preguntas y comentarios

**¡Muchas gracias!**



# Eric Alfaro

Socio Auditoría y Asesoría

KPMG Costa Rica

[ericalfaro@kpmg.com](mailto:ericalfaro@kpmg.com)

[kpmg.co.cr](http://kpmg.co.cr)

KPMG International es una cooperativa suiza. Las firmas miembro de la red de firmas independientes de KPMG están afiliadas a KPMG International. KPMG International no provee servicios a clientes. En adición, no todas las firmas miembro de KPMG están autorizadas para proveer servicios legales y las que están autorizadas para hacerlo sólo pueden hacerlo en sus regiones locales.

