CAJA DE AHORROS

Transformando la Gobernanza en la era Digital

Gobernanza



Reconocimiento Liderazgo Sostenible 2026

Presentación del programa

Presenta el programa a postular, su categoría ASG (Ambiente, Social, Gobernanza), su contribución a los ODS y la información base del programa.

1 **Nombre del programa ***

Transformando la Gobernanza en la era Digital

2 **Perfil de la empresa ***

Caja de Ahorros es una entidad bancaria de la República de Panamá, creada mediante Decreto Ejecutivo N.° 54 del 15 de junio de 1934, e inició operaciones el 5 de julio del mismo año. Desde su fundación, ha desempeñado un rol estratégico en el desarrollo económico y social del país, orientando sus servicios a la inclusión financiera y al fortalecimiento del ahorro familiar.

En la actualidad, el banco ofrece una amplia gama de productos innovadores y servicios financieros a nivel nacional, dirigidos tanto a personas naturales como jurídicas, con un enfoque centrado en la accesibilidad, la eficiencia y la calidad del servicio. Para ello, cuenta con una red de 60 sucursales distribuidas estratégicamente en el territorio nacional, complementada por una sólida infraestructura digital que facilita el acceso a sus servicios financieros.

Entre sus principales canales de atención destacan Caja en Línea y la Banca Móvil la cual integra yappy, kuara, Xpress / transferencias express a otros bancos, lo que permiten a los clientes realizar transacciones de forma ágil y segura desde cualquier lugar; la red de Caja Amiga, que amplía la cobertura en comunidades con acceso limitado a servicios bancarios tradicionales; así como cajeros automáticos y un asistente virtual de pagos, que fortalecen la atención omnicanal y la experiencia del cliente.

Este modelo de atención integral refleja el compromiso de Caja de Ahorros con la innovación, la transformación digital y la mejora continua, consolidándose como una institución moderna, cercana y orientada a satisfacer las necesidades financieras, además de atender el cumplimiento de la normatividad y la transparencia desde nuestros órganos de gobierno corporativo, asegurando que toda la actividad del banco se encuentre dentro del marco legal, generando así confianza con nuestros grupos de interés y un relacionamiento asertivo con las entidades estatales.

3 **Descripción y propósito/objetivos del programa ***

El objetivo de este programa es evidenciar el rol estratégico de la tecnología como un catalizador clave en la transformación y fortalecimiento del Gobierno Corporativo en Caja de Ahorros. A través de la implementación de soluciones digitales, se busca modernizar los procesos asociados a la gestión de los órganos colegiados, promoviendo una administración más ágil, eficiente y alineada con las mejores prácticas de gobernanza.

Adicionalmente, el programa tiene como objetivo fortalecer la transparencia, la trazabilidad y la rendición de cuentas, facilitando el seguimiento oportuno de los acuerdos y la disponibilidad de información confiable para la toma de decisiones. La generación de indicadores en tiempo real permite monitorear el desempeño de los órganos de gobierno, identificar oportunidades de mejora y garantizar una supervisión efectiva.

Asimismo, este esfuerzo impulsa una cultura organizacional orientada a la innovación, la mejora continua y el uso responsable de los recursos, integrando la tecnología como un pilar fundamental para el desarrollo institucional. En conjunto, el programa busca consolidar un modelo de gobernanza moderno, eficiente y sostenible, capaz de responder a los desafíos actuales y futuros del entorno financiero. Asimismo, el programa cuenta con sólidas capacidades de seguridad de la información y ciberseguridad implementadas para resguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como para proteger los procesos de análisis y la toma de decisiones que se realizan en cada uno de los entes colegiados del Banco.

4 **Fecha de inicio (dd/mm/yy) y en qué etapa está el programa ***

En enero 2025, alineados a la estrategia del negocio del banco, nos propusimos fortalecer nuestro modelo de gobierno corporativo. En ese sentido, tuvimos un acercamiento con los secretarios corporativos de nuestros 15 entes colegiados para obtener retroalimentación sobre cómo fortalecer nuestro modelo de gobernanza.

Como objetivo estratégico, se definió la implementación de un programa orientado a mejorar la eficiencia operativa del banco, considerando que durante el año 2025 se generaron un total de 68 actas y listas de asistencia, lo que representaba en promedio 1,440 páginas.

Actualmente, nos encontramos en la etapa de estabilización de la herramienta de gobierno corporativo, enfocando nuestros esfuerzos en asegurar su uso consistente, eficiente y alineado con las necesidades de los distintos entes colegiados del Banco. Como parte de este proceso, se capacitó a 25 secretarios corporativos en temas clave para fortalecer la gestión de las sesiones y optimizar la administración de la información, incluyendo el uso efectivo del tiempo, la programación y coordinación de sesiones, la elaboración de agendas, el seguimiento de acuerdos y asuntos pendientes, la redacción de actas, así como la gestión y recolección de firmas electrónicas. Además, se desarrollaron jornadas de capacitación en sostenibilidad con el propósito de fortalecer la cultura organizacional.

5 **Razón por la cual se postula el programa en la categoría seleccionada (ASG) ***

Caja de Ahorros se postula al programa *“Transformando la Gobernanza en la Era Digital”* en la categoría de Gobernanza, ya que la tecnología ha sido un habilitador en la gestión eficiente del gobierno corporativo de la entidad.

Se destacan la trazabilidad, la eficiencia operativa y la optimización de recursos, contribuyendo activamente a la preservación de los recursos forestales mediante prácticas responsables que evitan la deforestación y la tala indiscriminada de árboles. Todo ello alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: **12. Producción y Consumo Responsables, 15. Vida de Ecosistemas Terrestres y 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas**.

Además, la herramienta facilita la transparencia, la revisión digital de las actas, el seguimiento de temas pendientes, el cumplimiento de los lineamientos establecidos en cada sesión, así como la generación de indicadores y la toma de decisiones en tiempo real por parte de los miembros con derecho a voto.

6 **Explicar cómo el programa está alineado a la ISO 26.000 u otros estándares internacionales ***

El programa *"Transformando la Gobernanza en la Era Digital"* está estrechamente relacionado con diferentes estándares internacionales, como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Eco) y del G20, así como las directrices del Comité de Supervisión de Basilea. Con base en la Norma ISO 26000, trabajamos en la rendición de cuentas y la transparencia, ya que la herramienta digital nos permite tener una vista 360°, desde la programación de las sesiones hasta la firma del acta, medio que certifica todas las decisiones acordadas en los entes de gobierno corporativo.

Aplicamos el Principio de Basilea N°12: Divulgación y Transparencia: es la clave para un gobierno corporativo sólido y eficaz, ya que una transparencia insuficiente dificulta la labor de los accionistas, depositantes y demás partes interesadas. El objetivo de la transparencia en el área de gobierno corporativo es, por tanto, proporcionar a estas partes, incluidos los reguladores, la información necesaria para evaluar la eficacia de la Junta Directiva y de la Administración en la gobernanza del banco. Cabe destacar que las actas están sujetas a supervisión por parte de los reguladores bancarios y deben reflejar de manera precisa las decisiones adoptadas por nuestros máximos órganos.

A la Gerencia Directiva de Gobierno Corporativo y Cumplimiento le permite validar que los miembros hayan sido invitados conforme a los reglamentos y estatutos establecidos, pues la programación oportuna de las sesiones garantiza que los integrantes, Comités Ejecutivo o Comisión, revisen la información y preparen consultas. Además, la herramienta facilita el control del tiempo, la carga de actas anteriores y su estado, el registro de pendientes surgidos en las sesiones con sus avances y, finalmente, la publicación del acta firmada como garantía de los acuerdos alcanzados. Toda la gestión se realiza sin impresión de papel, lo que representa un ahorro significativo.

7 **Establecer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y metas que impacta el programa (máximo 5). Sustente su afirmación ***

El programa "Transformando la Gobernanza en la Era Digital" de Caja de Ahorros se alinea de manera directa y estratégica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas, particularmente con los ODS 12, 15 y 16, al integrar prácticas responsables, sostenibles, transparentes e innovadoras en la gestión de los órganos de gobierno corporativo. A través de la digitalización de procesos y la adopción de herramientas tecnológicas especializadas, la iniciativa contribuye a fortalecer la eficiencia institucional, optimizar el uso de los recursos y promover una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y la mejora continua.

En relación con el ODS 12: Producción y Consumo Responsables, la implementación de una plataforma tecnológica para la gestión de la gobernanza ha permitido reducir de forma significativa el uso de papel y otros insumos físicos, al digitalizar integralmente procesos como la elaboración, distribución, consulta y almacenamiento de agendas, materiales de apoyo, actas, resoluciones y otros documentos utilizados por la Alta Gerencia y los diferentes comités. Esta transformación ha generado una reducción importante en los costos operativos asociados a impresión, traslado y archivo físico, promoviendo un uso más eficiente de los recursos disponibles. Asimismo, la automatización de actividades administrativas ha permitido optimizar tiempos de trabajo, minimizar reprocesos y fortalecer la productividad de los equipos responsables de la gestión corporativa. De esta manera, el programa fomenta una cultura institucional orientada a la sostenibilidad operativa y al consumo responsable de los recursos, convirtiéndose en una referencia para otras organizaciones del sector financiero.

El ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres, el programa contribuye de manera indirecta pero significativa a la conservación de los recursos naturales y la protección de la biodiversidad. La reducción sostenida del uso de papel disminuye la demanda de materias primas provenientes de actividades forestales, contribuyendo a la preservación de los ecosistemas y a la mitigación de impactos asociados a la deforestación. Adicionalmente, la eliminación progresiva de archivos físicos reduce la necesidad de espacios de almacenamiento y los recursos asociados a su mantenimiento, generando beneficios ambientales adicionales. Al sustituir documentos impresos por versiones digitales seguras, accesibles y trazables.

El ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas representa uno de los pilares fundamentales del programa. La herramienta de gobierno corporativo fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la trazabilidad de las decisiones adoptadas por los órganos de dirección de la institución. La digitalización de los procesos permite garantizar un acceso oportuno, ordenado y seguro a la información estratégica, facilitando que directores y miembros de comités cuenten con información confiable y actualizada para la toma de decisiones. Asimismo, la plataforma incorpora mecanismos de seguimiento de acuerdos, control de versiones, gestión documental y firma electrónica, lo que refuerza la integridad

de los procesos y asegura la disponibilidad de evidencias para fines de control, auditoría y cumplimiento regulatorio. **La iniciativa está respaldada por controles de seguridad de la información y ciberseguridad, que permiten proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la documentación y de los procesos asociados a la gobernanza corporativa.**

Integración del programa a la empresa y sus grupos de interés

Identifica protagonistas, roles y grupos de interés internos y externos involucrados en el programa.

8 **Rol del Consejo Directivo en el programa ***

La Junta Directiva es nuestro órgano de mayor jerarquía y tiene la responsabilidad de aprobar la estrategia del banco, tal como lo establece el Acuerdo 5-2011 de Gobierno Corporativo en su Artículo 13, sobre las responsabilidades de la Junta Directiva. La estrategia de negocios fue aprobada en 2025 y contempla el fortalecimiento del modelo de gobierno corporativo, para lo cual obtuvimos el respaldo de la Alta Gerencia en la transición hacia una gestión digital. Anteriormente, las actas de las reuniones se elaboraban manualmente, se circulaban físicamente y cada ente colegiado manejaba sus documentos por separado. Este proceso, aunque funcional, implicaba tiempos prolongados, un elevado uso de papel y riesgos potenciales en la seguridad de la información.

A partir de enero de 2025, se avanzó en el proceso de transformación digital con la implementación de una herramienta tecnológica. Esta plataforma fortalece la supervisión estratégica por parte de la Junta Directiva y asegura que las decisiones se documenten adecuadamente, manteniéndose alineadas con las mejores prácticas de gobernanza.

Para la Alta Gerencia, la solución representa una mejora en la coordinación, el seguimiento de acuerdos y la trazabilidad de los proyectos clave.

Desde la perspectiva del regulador, la herramienta facilita el cumplimiento normativo, la evidencia oportuna de controles y la consistencia en la gestión de los órganos colegiados.

La Auditoría Externa, por su parte, reconoce el valor de contar con información consolidada, íntegra y verificable que respalde sus evaluaciones.

El área de Riesgos destaca la capacidad del sistema para mejorar la identificación, documentación y monitoreo de los riesgos asociados a las decisiones de los comités. En conjunto, la adopción de esta solución tecnológica fortalece la gobernanza, la eficiencia operativa y la rendición de cuentas institucional.

9 **Equipo que integra el programa por parte de la empresa ***

· **Cindy González**, gerente directiva de Gobierno Corporativo y Cumplimiento, lidera las gerencias de Gobierno Corporativo, Sostenibilidad y Cumplimiento. Entre sus principales responsabilidades se encuentra la definición de lineamientos, objetivos y mecanismos de supervisión que aseguren la correcta implementación de la iniciativa, así como el alineamiento del proyecto con la estrategia institucional de Caja de Ahorros, los requerimientos regulatorios y las mejores prácticas internacionales en materia de gobernanza. Su gestión ha sido fundamental para impulsar la transformación digital de los órganos de gobierno, promoviendo una cultura basada en transparencia, eficiencia, rendición de cuentas y sostenibilidad.

· **Eileen González**, gerente de Gobierno Corporativo, es responsable de la coordinación operativa y administrativa del programa. Dentro de sus funciones se encuentra la planificación y administración del presupuesto asignado, la gestión del equipo de trabajo involucrado en el desarrollo e implementación de la iniciativa y el seguimiento de los indicadores de desempeño asociados al proyecto. Asimismo, lidera el proceso de actualización y mejora continua de la herramienta de gobierno corporativo, asegurando que esta responda a las necesidades de los diferentes entes colegiados y se mantenga alineada con los cambios normativos, tecnológicos y organizacionales. También coordina las acciones de adopción y fortalecimiento de capacidades de los usuarios, garantizando una implementación efectiva y sostenible.

· **Marlene Olmedo**, oficial de Gobierno Corporativo, desempeña un rol clave en la ejecución diaria del programa. Es responsable de la administración funcional de la herramienta, el acompañamiento a los usuarios y la atención de requerimientos relacionados con su operación. Adicionalmente, lidera las jornadas de capacitación dirigidas a los secretarios corporativos y demás usuarios involucrados, brindando orientación sobre la gestión de sesiones, elaboración de agendas, seguimiento de acuerdos, administración documental y uso de las funcionalidades de la plataforma.

10 **Aliados estratégicos externos del programa ***

Nuestros aliados estratégicos desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento y desarrollo del programa de transformación de la gobernanza digital, aportando experiencia, conocimientos especializados y soporte institucional para garantizar la efectividad de los procesos que respaldan la gestión de los distintos entes colegiados del Banco. Su colaboración permite consolidar un modelo de gobernanza moderno, transparente y alineado con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

A través de soluciones tecnológicas innovadoras, estos actores contribuyen a optimizar la gestión de las sesiones, la administración documental y los procesos de validación y firma electrónica de actas, asegurando que la información se encuentre disponible de manera oportuna, segura y confiable para los responsables de la toma de decisiones. Asimismo, su participación fortalece los mecanismos de control, supervisión y seguimiento de acuerdos, promoviendo una mayor eficiencia operativa y una adecuada trazabilidad de cada proceso desarrollado dentro de los órganos de gobierno.

Aliados estratégicos:

· **Junta Directiva:** órgano responsable de la dirección estratégica y supervisión institucional.

· **Alta Gerencia:** encargada de ejecutar las estrategias y acuerdos aprobados por los órganos de gobierno.

· **Auditoría Externa:** aporta evaluación independiente sobre los procesos y controles institucionales.

· **Riesgos:** brinda acompañamiento en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos corporativos.

· **Superintendencia de Bancos de Panamá:** ente regulador encargado de supervisar el cumplimiento de la normativa bancaria.

· **Superintendencia del Mercado de Valores:** vela por la transparencia y cumplimiento regulatorio en materia de valores.

· **Secretarios corporativos:** actores clave en la administración de las sesiones, documentación y seguimiento de acuerdos.

· **Contraloría General de la República de Panamá:** institución responsable de la fiscalización y control de los recursos y actuaciones de las entidades públicas.

Gracias a la articulación de todos estos actores, el programa fortalece continuamente la gobernanza institucional, promoviendo una toma de decisiones más eficiente, transparente, segura y orientada a la creación de valor sostenible para el Banco.

11 **Actores beneficiados ***

Los principales actores beneficiados por la implementación del programa **“Transformando la Gobernanza en la Era Digital”** son los diversos órganos colegiados de Caja de Ahorros, los cuales han fortalecido significativamente sus procesos de gestión, seguimiento y toma de decisiones mediante el uso de herramientas digitales especializadas. La plataforma ha permitido optimizar la administración de las sesiones, mejorar el acceso a la información y asegurar una mayor trazabilidad de los acuerdos adoptados, contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza institucional.

Comités Ejecutivos:

- Riesgo Operacional.
- Tecnología.
- Recuperación y Calidad de Cartera de Crédito.
- Recuperación y Cartera de Consumo.
- Seguridad Digital y Ciberseguridad.
- Activos Digitales.

Comisiones:

- Asuntos de Personal y Ética.
- Energía.
- Remate Consumo.
- Remate Corporativo.
- Gobierno de Datos.
- Igualdad de Género.

Equipo de Gobierno Corporativo: ha optimizado significativamente sus funciones de coordinación, administración y seguimiento de los entes colegiados, reduciendo tiempos operativos y fortaleciendo la calidad de la información presentada a los órganos de gobierno.

Adicionalmente, durante el segundo semestre de 2026 se incorporaron las mesas de trabajo de Reputación Corporativa, Actualización de Datos, Control Interno y Huella de Carbono, creadas con el propósito de fortalecer la gestión transversal y el seguimiento de iniciativas estratégicas en temas prioritarios para la institución. La integración de estas mesas a la herramienta digital permite una administración más eficiente de las tareas, acuerdos y responsabilidades asignadas, facilitando la colaboración entre áreas y promoviendo una mayor visibilidad sobre el avance de los proyectos. Con ello, Caja de Ahorros continúa ampliando los beneficios de la transformación digital hacia espacios de

trabajo cada vez más estratégicos, fortaleciendo la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de su modelo de gobernanza.

Enfoque e impacto del programa

Desarrolla el contexto, el problema central, la relevancia del programa y su ejecución, comunicación e innovación.

12 ¿Cuál es el problema o desafío central que se enfrenta en relación con su programa de sostenibilidad? *

Entre los principales desafíos que enfrentamos en nuestro programa se destacan:

· **Cultura y adaptabilidad:** debido a que la iniciativa implica la transición desde procesos tradicionales hacia una gestión completamente digital de los Comités Ejecutivos, Comisiones y demás entes colegiados. Este cambio requiere no solo la adopción de una nueva herramienta tecnológica, sino también la modificación de hábitos de trabajo, metodologías y dinámicas previamente consolidadas. La resistencia natural al cambio por parte de algunos usuarios representó un desafío importante, por lo que fue necesario reforzar las acciones de capacitación, acompañamiento y sensibilización para promover los beneficios de la transformación digital y asegurar una adopción efectiva de la plataforma.

· **Innovación:** uno de los principales desafíos fue la migración de procesos basados en documentación física hacia mecanismos digitales seguros y eficientes. Particularmente, la transición de la firma manuscrita de actas a la firma digital requirió generar confianza en esta nueva modalidad, garantizar su validez y cumplimiento normativo, así como fortalecer el conocimiento de los usuarios respecto a las ventajas de contar con procesos más ágiles, trazables y sostenibles. Este cambio ha contribuido significativamente a la modernización de la gestión documental y a la reducción del uso de papel dentro del banco.

· **Riesgo estratégico:** asociado al programa se centra en la posibilidad de no alcanzar los niveles de adopción esperados por parte de todos los entes de gobernanza. Dado que el éxito de la iniciativa depende de la participación activa de sus usuarios, mantener un alto nivel de compromiso y utilización de la herramienta constituye un factor crítico. Para mitigar este riesgo, se han implementado estrategias de seguimiento, mejora continua, capacitación permanente y acompañamiento cercano a los usuarios, con el objetivo de fortalecer la experiencia de uso y asegurar que la herramienta continúe generando valor para la institución.

13 ¿Por qué es importante el programa para la empresa. Cómo se asocia a la estrategia de la empresa/negocio y cuáles son los riesgos y oportunidades que afronta la empresa en materia de sostenibilidad vinculadas al programa? *

El programa *"Transformando la Gobernanza en la Era Digital"* se vincula directamente con la estrategia del negocio en cuanto al fortalecimiento del gobierno corporativo, ya que permite tomar decisiones ágiles sin dejar de lado el control.

En lo que respecta a los Comités y Comisiones, estos entes influyentes apoyan al Gerente General, pues la información se analiza con mayor detalle y recurrencia, se da seguimiento real a la estrategia, se anticipan riesgos y se construyen mejores decisiones. De esta manera, aportan foco y disciplina a la gestión institucional.

Entre las principales oportunidades que se identifican en el rol de los secretarios corporativos se destacan:

- **Relevancia del rol:** resaltar la importancia de su función y la evolución de sus responsabilidades en cuanto a competencias y habilidades.
- **Capacitación continua:** fortalecer su gestión de gobernanza mediante formación constante, lo que contribuye a la disminución del tiempo en la ejecución de sus tareas.
- **Visión integral:** los miembros que participan en distintos entes de gobernanza pueden visualizar de manera integral sus diferentes espacios de trabajo, permitiendo una perspectiva 360°, desde la programación de las sesiones hasta la firma del acta.
- **Adopción de la herramienta digital para Junta Directiva**: promover el uso de la plataforma por parte de la Junta Directiva y los comités de directorio en todas sus sesiones, unificando el flujo de trabajo, garantizando el acceso seguro a la información y estandarizando los procesos para todos los órganos de gobernanza.

Entre los principales riesgos que puede afrontar el banco en materia de gobernanza vinculada al programa se encuentran:

· **Disponibilidad de la herramienta:** asegurar que esté operativa en todo momento cuando se requiera.

· **Rotación de secretarios corporativos:** lo que implicaría capacitar al nuevo personal en el uso de la herramienta.

· **Contenido mínimo en las actas:** riesgo de que no se refleje la información esencial, dificultando la comprensión y generando posibles sanciones por parte de los entes reguladores, además de la necesidad de garantizar una redacción clara y precisa.

Si bien existen desafíos asociados a la disponibilidad de la herramienta, la rotación del personal y la calidad del contenido de las actas, estos riesgos son gestionados mediante acciones de capacitación, acompañamiento, mejora continua y fortalecimiento de controles. Adicionalmente, la incorporación de medidas de seguridad de la información y ciberseguridad contribuye a resguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la documentación estratégica del Banco.

En definitiva, el programa no solo impulsa la transformación digital de la gobernanza, sino que también genera valor sostenible para la institución, fortaleciendo la confianza de los grupos de interés, promoviendo una cultura de innovación y asegurando que Caja de Ahorros continúe avanzando hacia un modelo de gestión más ágil, resiliente y preparado para afrontar los desafíos presentes y futuros del entorno financiero.

14 **¿Por qué es importante el programa para las audiencias externas y/o beneficiadas? ***

El programa reviste una importancia estratégica para los miembros de los órganos de gobierno corporativo, ya que constituye una plataforma centralizada que permite gestionar, organizar y consolidar de manera segura toda la información relacionada con las sesiones y actividades de los entes. Su implementación facilita una administración más eficiente de los procesos, promoviendo la trazabilidad, el control documental y el acceso oportuno a la información necesaria para la toma de decisiones.

Asimismo, la herramienta contribuye al fortalecimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo al mantener un flujo de trabajo estructurado que abarca desde la planificación y convocatoria de las sesiones, la distribución de documentos de respaldo, la notificación a los participantes y la ejecución de las reuniones, hasta la elaboración, revisión, aprobación y firma de las actas. Además, fomenta una comunicación más ágil, efectiva y segura entre los miembros, facilitando la colaboración y el intercambio de información en tiempo real.

De igual manera, el programa fortalece la transparencia institucional al garantizar que la información se encuentre actualizada, disponible y debidamente resguardada para los usuarios autorizados. La trazabilidad de las acciones, los registros de revisiones y aprobaciones, así como el control de versiones de los documentos, permiten evidenciar con claridad el desarrollo de los procesos y las decisiones adoptadas, promoviendo una mayor rendición de cuentas y confianza entre las partes interesadas. Como repositorio oficial de actas y documentos corporativos, asegura la conservación íntegra del historial institucional, facilita las labores de auditoría y supervisión, y respalda el cumplimiento de los requerimientos regulatorios y normativos aplicables.

15 **Objetivos del programa, situación actual y metas a corto, mediano y largo plazo ***

El objetivo del programa es resaltar cómo las herramientas tecnológicas fortalecen el gobierno corporativo al mejorar la transparencia, la eficiencia en la toma de decisiones y la gestión de riesgos. Asimismo, incrementan la eficiencia operativa, contribuyen al ahorro de papel y optimizan el uso del tiempo en las sesiones, lo que se traduce en una gobernanza más sólida y simplificada desde la planificación hasta la ejecución. Hoy en día, las plataformas digitales permiten a directorios y comités gestionar auditorías, cumplir regulaciones y supervisar la sostenibilidad de manera más ágil y confiable.

Actualmente nos encontramos en el proceso de estabilización de la herramienta tecnológica, lo que implica que todos nuestros entes de gobierno corporativo, tanto los existentes como los nuevos, estén incluidos en su gestión.

· **Meta a corto plazo:** capacitar a los 25 secretarios corporativos en el uso de la herramienta y en la utilización adecuada de la biblioteca de documentos.

· **Meta a mediano plazo:** lograr el uso al 100% de la herramienta tecnológica, lo que implica aprovechar todas sus funcionalidades. En este sentido, *Convene* incorpora una mejora estratégica (*Convene Connect*) que optimiza la gestión de reuniones al integrarse directamente con Microsoft Teams.

Anteriormente, las reuniones debían programarse manualmente en Microsoft Outlook y luego replicarse en la plataforma *Convene*; hoy este proceso se realiza en un solo paso, incrementando la eficiencia y reduciendo la duplicidad de tareas. Es importante destacar que esta funcionalidad ha sido desarrollada y asegurada por el proveedor, garantizando la confidencialidad de la información. Además, las grabaciones de las sesiones quedan disponibles para todos los participantes dentro del ente de gobernanza, permitiendo acceder tanto a la transcripción completa como a un resumen ejecutivo de cada reunión.

· **Meta a largo plazo:** continuar fortaleciendo a nuestros 25 secretarios corporativos en las mejores prácticas de gobernanza, en el uso de la herramienta y en el ejercicio de su rol como secretarios.

16 Recopile datos (línea base, diagnóstico socio-económico, estudios específicos si se tienen), estadísticas *

Con base en las estadísticas de las sesiones, se puede observar el uso de la herramienta tecnológica en temas de eficiencia de la gestión de gobernanza:

Comités Ejecutivos año 2024 (Comités donde participa la Alta Gerencia del Banco):

- Tecnología: 3 reuniones realizadas.
- Riesgo Operacional: 3 sesiones realizadas.
- Recuperación de Cartera de Consumo: 12 sesiones realizadas.
- Recuperación y Calidad de Cartera de Crédito: 11 sesiones realizadas.
- Seguridad Digital y Ciberseguridad: 2 sesiones realizadas. ***En total 31 sesiones.***

Comités Ejecutivos año 2025 (Comités donde participa la Alta Gerencia del Banco):

- Tecnología: 5 reuniones realizadas.
- Riesgo Operacional: 5 sesiones realizadas.
- Recuperación de Cartera de Consumo: 12 sesiones realizadas.
- Recuperación y Calidad de Cartera de Crédito: 11 sesiones realizadas.
- Seguridad Digital y Ciberseguridad: 4 sesiones realizadas. ***En total 37 sesiones.***

Comisiones año 2024 (Comités donde participa la Alta Gerencia y Gerencia Media del Banco):

- Energía: 2 reuniones realizadas.
- Remate Consumo: 11 sesiones realizadas.
- Remate Corporativo: 2 sesiones realizadas.
- Asuntos de Personal y Ética: 10 sesiones realizadas. ***En total 25 sesiones.***

Comisiones año 2025 (Comités donde participa la Alta Gerencia y Gerencia Media del Banco):

- Energía: 8 reuniones realizadas.
- Remate Consumo: 11 sesiones realizadas.
- Remate Corporativo: 2 sesiones realizadas.
- Asuntos de Personal y Ética: 10 sesiones realizadas. ***En total 31 sesiones.***

Con el objetivo de establecer una línea base para el análisis institucional, se recopilaron y evaluaron estadísticas sobre la gestión de reuniones de los distintos órganos de gobierno durante los años 2024 y 2025. El análisis evidencia un incremento en la actividad de los comités ejecutivos y comisiones, ***alcanzando un total de 68 reuniones en 2025 frente a 56 sesiones en 2024.***

Este desempeño refleja no solo una mayor dinámica en los espacios de decisión y seguimiento, sino también el impacto positivo de la incorporación de herramientas tecnológicas, las cuales han contribuido a optimizar la planificación y calendarización de reuniones, facilitar la participación remota en tiempo real, centralizar la documentación y agendas, mejorar la trazabilidad y el seguimiento de acuerdos, y agilizar la generación de actas e informes. Además, estas capacidades han fortalecido la toma de decisiones al proporcionar información oportuna, estructurada y accesible, reducir los tiempos de respuesta, mejorar la calidad del análisis previo y asegurar mayor trazabilidad en los procesos decisorios. En conjunto, estos beneficios contribuyen a la eficiencia y transparencia.

17 ¿Cómo la empresa ha decidido abordar el problema y sus posibles soluciones (resuma el plan de ejecución del programa y sus fases)? *

La misión de Caja de Ahorros es brindar soluciones financieras con eficiencia, tecnología y un equipo comprometido. En ese sentido, hemos trazado la meta de automatizar procesos para optimizar la gestión del tiempo y los recursos.

Desde el área de Gobierno Corporativo, se ha diseñado una estrategia de comunicación orientada a acompañar la implementación de soluciones tecnológicas innovadoras, alineadas con las mejores prácticas de gobernanza, tales como la transparencia, trazabilidad, rendición de cuentas y sostenibilidad.

Esta estrategia busca no solo impulsar la adopción de herramientas digitales, sino también fortalecer la cultura organizacional, garantizando que los distintos grupos de interés comprendan, valoren y utilicen eficientemente estas soluciones.

A continuación, nuestro plan de ejecución y fases:

1. Revisión de la estructura del Gobierno Corporativo del banco, funcionamiento de los principales órganos de decisión (Comités y Comisiones) y su alineación con la estrategia de negocios del banco.
2. Análisis de la composición y reglamentos de los entes de gobernanza.
3. Actualización del manual y procedimientos de gobierno corporativo.
4. Evaluación de indicadores clave: participación de los miembros, duración de las sesiones, temas tratados, seguimiento de tareas y frecuencia de las reuniones.
5. Implementación de la herramienta tecnológica de Gobierno Corporativo para lograr una gestión más eficiente.
6. Mayor transparencia y comunicación interna.
7. Generación de nuevos indicadores a partir de las mejoras.

18 **Describa cómo se lleva a cabo la estrategia de comunicación del programa ***

La estrategia de comunicación del programa se ha desarrollado de manera planificada, progresiva y multicanal, con el objetivo de asegurar una adecuada comprensión, adopción y sostenibilidad de la iniciativa en toda la organización.

En una primera fase, el programa fue socializado internamente mediante sesiones estratégicas bimensuales dirigidas a los principales actores involucrados, complementadas con el envío de correos electrónicos y comunicados institucionales. Estos espacios permitieron presentar los objetivos del programa, sus beneficios y el impacto esperado en la gestión de los órganos de gobierno, promoviendo la alineación organizacional y el compromiso de los participantes.

En abril de 2025, se realizó un hito clave con la comunicación formal a los secretarios sobre la implementación de la herramienta tecnológica de Gobierno Corporativo. A partir de ese momento, se desarrolló el plan de las convocatorias escalonadas para su capacitación, combinando con sesiones prácticas, acompañamiento personalizado y refuerzo de buenas prácticas orientadas a una gestión más eficiente, trazable y transparente. Este proceso de formación continúa vigente, incorporando tanto a los secretarios actuales como a nuevos integrantes, asegurando la continuidad y estandarización en el uso de la herramienta (ver anexo).

Posteriormente, en enero de 2026, se emitió un boletín informativo que consolidó los resultados alcanzados, destacando las principales bondades de la herramienta, tales como la optimización de procesos, la mejora en la trazabilidad de acuerdos, y el fortalecimiento de la toma de decisiones. Asimismo, se compartieron los principales retos enfrentados durante la implementación, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y mejora permanente (ver anexo).

En conjunto, esta estrategia de comunicación ha permitido no solo difundir la iniciativa, sino también impulsar su adopción efectiva, fortalecer la cultura digital y asegurar una gestión más eficiente, transparente y alineada con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

19 **El programa ofrece innovaciones en su diseño, ejecución, documentación y reporte ***

El programa representa una implementación innovadora dentro de la organización, al integrar de manera estructurada la tecnología en los procesos de Gobierno Corporativo, transformando la forma en que se planifican, ejecutan y documentan las actividades de los órganos de decisión. Si bien su adopción marcó un hito inicial, el programa se mantiene en evolución constante, incorporando mejoras funcionales de manera anual para responder a las necesidades del negocio y a las mejores prácticas de gobernanza.

Desde el punto de vista de diseño y ejecución, la herramienta tecnológica permite una gestión integral y centralizada de la información, facilitando la organización de reuniones, la administración de agendas y la coordinación de participantes. En cuanto a la documentación y el reporte, el sistema genera indicadores clave en tiempo real, tales como número de reuniones programadas y realizadas, niveles de participación, duración de las sesiones, temas pendientes o en seguimiento, y control de actividades previas y posteriores a cada encuentro. Estas capacidades fortalecen significativamente la trazabilidad, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en datos.

Adicionalmente, el programa introduce una mejora sustancial en la estandarización de procesos, asegurando consistencia en la generación de actas, seguimiento de acuerdos y resguardo de la información, lo que contribuye a elevar los niveles de transparencia y control interno. La digitalización de estos procesos también impulsa la sostenibilidad, al reducir el uso de papel y optimizar los recursos institucionales.

Como elemento clave de su sostenibilidad, el programa incorpora el fortalecimiento continuo del capital humano. De manera anual, se ejecutan jornadas de capacitación dirigidas a los secretarios corporativos en materia de gobernanza y uso de la herramienta, reconociendo que la innovación tecnológica requiere del desarrollo de capacidades y competencias para maximizar su impacto. Este enfoque combina tecnología, procesos y personas, asegura la consolidación de una cultura organizacional (Ver anexo).

Monitoreo y reporte del programa

Explica cómo se da seguimiento al programa, cómo se reporta, cómo se valida y qué mecanismos de mejora continua existen.

20 **¿Cómo la empresa monitorea los avances del programa? ***

La Gerencia de Gobierno Corporativo realiza un monitoreo continuo y sistemático del programa, apoyándose en la herramienta tecnológica como principal fuente de información y control. Este seguimiento se lleva a cabo de forma mensual, permitiendo evaluar el nivel de adopción, uso y aprovechamiento de la plataforma por parte de los secretarios corporativos y los miembros de los distintos entes colegiados del banco.

A través de este monitoreo, se analizan indicadores clave como la programación y ejecución de reuniones, niveles de participación, cumplimiento de agendas, seguimiento de acuerdos, tiempos de respuesta y uso de funcionalidades de la herramienta. Esta información permite contar con una visión clara y oportuna del desempeño del programa, así como identificar brechas, oportunidades de mejora y buenas prácticas que pueden ser replicadas.

Adicionalmente, los resultados del monitoreo se utilizan como insumo para la toma de decisiones y la mejora continua del programa. En particular, permiten ajustar los contenidos y enfoques de las capacitaciones, reforzar el acompañamiento a los usuarios y promover un uso más eficiente y estandarizado de la herramienta. De esta manera, se asegura no solo la correcta implementación, sino también su sostenibilidad en el tiempo.

Este proceso de seguimiento y retroalimentación continua fortalece la gobernanza institucional, al garantizar que la herramienta tecnológica cumpla su propósito de mejorar la trazabilidad, la transparencia y la eficiencia operativa en la gestión de los órganos de gobierno (Ver anexo).

21 **Impactos actuales del programa. Incluya indicadores específicos que sustentan dichos impactos ***

El programa ha generado impactos significativos y medibles en la gestión institucional, evidenciando avances concretos en eficiencia operativa, sostenibilidad, transparencia y toma de decisiones dentro de los órganos de gobierno del banco.

En materia de sostenibilidad ambiental, uno de los principales resultados ha sido la **reducción sustancial en el uso de papel,** derivada de la digitalización de agendas, actas y documentación de respaldo. Este cambio no solo contribuye al cumplimiento de los compromisos ambientales de la institución, sino que también promueve prácticas responsables y alineadas con estándares modernos de gestión sostenible.

Desde la perspectiva de eficiencia operativa, el programa ha permitido optimizar el uso del tiempo y los recursos, lo cual se refleja en una gestión más ágil de las reuniones y en la reducción de costos asociados a procesos manuales. Indicadores como el incremento en el número de reuniones gestionadas ***(pasando de 56 en 2024 a 68 en 2025)***, la mejora en los tiempos de preparación de sesiones y la automatización de tareas administrativas, evidencian la efectividad de la herramienta en la racionalización de los procesos.

Adicionalmente, la centralización de la información en una única plataforma digital ha fortalecido la visibilidad y control sobre los entes colegiados, permitiendo una mejor organización de los comités y comisiones, así como un acceso oportuno a la información relevante. Este aspecto se complementa con indicadores clave tales como el número de participantes por sesión, la duración de las reuniones, el seguimiento de temas pendientes y el nivel de cumplimiento de acuerdos, los cuales facilitan una supervisión continua y una gestión basada en datos.

En el ámbito del Gobierno Corporativo, el programa ha contribuido al fortalecimiento de las prácticas de gobernanza, promoviendo mayor transparencia, trazabilidad y rendición de cuentas en los procesos de decisión. La estandarización en la documentación y el seguimiento estructurado de acuerdos han elevado la calidad de la gestión y el control interno.

Finalmente, la herramienta ha tenido un impacto directo en la agilidad y calidad de la toma de decisiones, al proporcionar información organizada, actualizada y fácilmente accesible. Esto ha permitido reducir los tiempos de respuesta, mejorar el análisis de los temas tratados y asegurar un seguimiento efectivo de los compromisos adquiridos.

En conjunto, estos resultados consolidan al programa como un habilitador clave de la transformación digital en el ámbito del Gobierno Corporativo, generando valor sostenible y fortaleciendo la capacidad institucional para responder de manera eficiente a los desafíos del entorno.

22 ¿Cómo puede validar su programa: entidades externas validadoras, auditorías, opinión de expertos, certificaciones, estudios ad hoc? *

Anualmente, la Gerencia de Gobierno Corporativo y Cumplimiento es objeto de auditorías integrales realizadas por la Gerencia de Auditoría Interna, la Superintendencia de Bancos de Panamá y firmas de auditoría externa, como parte de los mecanismos de control y supervisión establecidos para garantizar el adecuado funcionamiento de la gobernanza institucional. Estas revisiones contemplan un análisis detallado de los procesos, políticas, estructura organizacional y prácticas implementadas en materia de Gobierno Corporativo en Caja de Ahorros.

En este contexto, la herramienta tecnológica implementada constituye un elemento clave dentro del proceso de auditoría, al facilitar el acceso a información estructurada, disponible y verificable en tiempo real. Su diseño permite consolidar en una sola plataforma la documentación relevante, tales como agendas, actas, acuerdos y evidencias de seguimiento, lo que contribuye a una trazabilidad completa de las decisiones y actividades de los órganos colegiados.

Este nivel de trazabilidad posibilita que tanto los auditores internos como los entes externos puedan realizar verificaciones más eficientes, ágiles y precisas, reduciendo la dependencia de procesos manuales y minimizando el riesgo de inconsistencias en la información. Asimismo, fortalece los procesos de control interno al permitir una supervisión continua y basada en datos confiables.

Adicionalmente, la posibilidad de que la herramienta tecnológica sea evaluada en distintos niveles de auditoría demuestra su robustez, integridad y alineación con estándares regulatorios y mejores prácticas internacionales.

Esto no solo garantiza el cumplimiento normativo, sino que también contribuye a fortalecer la confianza de los reguladores, auditores y demás grupos de interés en la gestión corporativa del banco.

En conjunto, este proceso de revisión permanente respalda la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua, consolidando una gobernanza sólida, sostenible y orientada a la excelencia institucional.

23 **¿Se cuenta con un reporte de sostenibilidad que refleje los avances y/o resultados del programa? ***

Caja de Ahorros cuenta con un Reporte de Sostenibilidad desde el año 2022, a través del cual se divulgan de manera estructurada los avances, prácticas y resultados en materia ambiental, social y de gobernanza (ASG), (ver anexo). En dicho informe se evidencia el compromiso institucional con el fortalecimiento del Gobierno Corporativo, reflejando políticas, estructuras y mecanismos de control orientados a garantizar una gestión transparente, ética y alineada con las mejores prácticas internacionales.

No obstante, es importante destacar que la herramienta tecnológica de Gobierno Corporativo fue implementada en el primer semestre de 2025, por lo cual sus beneficios, indicadores y resultados aún no se encuentran incorporados en los reportes publicados hasta la fecha.

De forma paralela, y como parte de los mecanismos de seguimiento interno, los indicadores de Gobierno Corporativo generados por la herramienta tecnológica son presentados periódicamente en las sesiones de Junta Directiva. Estos indicadores incluyen información relevante sobre la gestión de los órganos colegiados, tales como frecuencia de reuniones, niveles de participación, seguimiento de acuerdos y desempeño general de la gobernanza.

Esta práctica permite a la alta dirección contar con una visión clara, oportuna y basada en datos, facilitando la supervisión estratégica y la toma de decisiones informada. Asimismo, refuerza los principios de transparencia y rendición de cuentas, asegurando que la gestión del Gobierno Corporativo sea monitoreada de manera continua y alineada con los objetivos institucionales.

En conjunto, estos esfuerzos reflejan una evolución hacia una gestión más integrada, medible y sostenible.

24 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas y planes de mejora continua? *

A lo largo de la implementación del programa, se han identificado valiosas lecciones aprendidas que han permitido fortalecer su ejecución y orientar los planes de mejora continua, asegurando su sostenibilidad y evolución en el tiempo.

En primer lugar, se ha reconocido que **todo proceso de transformación tecnológica requiere el respaldo y la aprobación de la Alta Gerencia, particularmente de la Gerencia General**, así como su alineación directa con la estrategia de negocio. Este enfoque resulta fundamental para garantizar la relevancia institucional del programa, facilitar la toma de decisiones y asegurar el compromiso de los distintos niveles de la organización.

Asimismo, se ha evidenciado la importancia de **contar con recursos debidamente asignados, tanto financieros como humanos**, que permitan no solo la adquisición de la herramienta tecnológica, sino también su mantenimiento, actualización y mejora continua.

Por otro lado, se ha identificado que **los procesos de cambio suelen generar resistencia en los equipos, debido a la adaptación a nuevas metodologías de trabajo** y la incertidumbre asociada a lo desconocido. En este sentido, ha sido clave implementar una estrategia de gestión del cambio basada en la comunicación efectiva, el acompañamiento constante y la sensibilización de los usuarios.

Finalmente, **la capacitación continua de los miembros de los órganos de gobierno y de los equipos de apoyo ha demostrado ser un factor crítico de éxito**, ya que asegura la correcta adopción de la herramienta y maximiza sus beneficios.

Planes de mejora continua:

- Mantener la herramienta actualizada y parametrizada conforme a los lineamientos establecidos, garantizando la seguridad y evitando vulneraciones de la información.
- Planificar las capacitaciones con contenidos acordes al sector bancario y a las últimas tendencias, con el objetivo de dotar a los secretarios corporativos de las mejores prácticas de gobernanza y mantenerlos actualizados.

Conclusiones

Resume el recorrido del programa desde la situación inicial hasta los objetivos logrados/planteados.

25 **Explicar de forma concisa cómo se ha pasado de una situación determinada a los objetivos planteados en el programa ***

La implementación de la herramienta de gestión de gobierno corporativo ha sido un elemento fundamental dentro de la estrategia de transformación y fortalecimiento institucional de Caja de Ahorros. Durante años, la administración de los órganos de gobernanza se desarrolló mediante procesos mayormente manuales, donde las agendas, actas, resoluciones y documentos de apoyo eran impresos, distribuidos físicamente y almacenados por separado por cada Comité Ejecutivo, Comisión o instancia de decisión. Si bien este modelo permitió el funcionamiento adecuado de los entes colegiados, representaba importantes desafíos relacionados con tiempos de gestión, costos administrativos, consumo de recursos y control de la información. Conscientes de la necesidad de evolucionar hacia un modelo más eficiente, seguro y sostenible, a partir de enero de 2025 se estableció como objetivo estratégico impulsar la transformación digital de los procesos de gobernanza, alineándolos con las mejores prácticas internacionales.

Como resultado, se implementó una herramienta que permite administrar de forma integral el ciclo de gestión de los órganos colegiados, desde la programación de las sesiones hasta la elaboración, validación, aprobación y firma de las actas. Actualmente, los Comités Ejecutivos, Comisiones y demás entes de gobernanza gestionan sus actividades de manera completamente digital, contando con un espacio único, seguro y centralizado para acceder a la documentación necesaria para la toma de decisiones.

Esta transformación ha contribuido significativamente a fortalecer la transparencia, mejorar la colaboración entre los participantes y optimizar los procesos de seguimiento de acuerdos y compromisos institucionales. Entre los principales beneficios alcanzados destaca:

La mejora en la eficiencia de los tiempos de gestión, ya que la preparación de sesiones, distribución de documentos, revisión de información y seguimiento de tareas se realiza de manera más ágil y ordenada. Esto permite que los miembros de los diferentes entes concentren sus esfuerzos en el análisis estratégico y la toma de decisiones, reduciendo significativamente las labores administrativas.

La eliminación de impresiones físicas de actas y documentos de apoyo ha permitido disminuir de forma considerable el consumo de recursos, reforzando el compromiso institucional con la sostenibilidad y la gestión responsable. Este avance contribuye directamente al fortalecimiento de una cultura organizacional consciente de la importancia de preservar los recursos.

La herramienta también ha reforzado **la seguridad de la información y la ciberseguridad**, al centralizar los documentos en una plataforma con accesos controlados, permisos diferenciados, trazabilidad de acciones y mecanismos de protección de la información. Esto permite resguardar adecuadamente los datos estratégicos y las decisiones adoptadas por cada ente colegiado, garantizando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información institucional. Asimismo, **la digitalización de los procesos facilita la validación de las prácticas de gobierno corporativo**, ya que

permite verificar el cumplimiento de lineamientos internos, realizar revisiones más eficientes de las actas y mantener un control adecuado sobre los acuerdos y acciones derivadas de cada sesión.

Seguimiento, monitoreo y generación de estadísticas, permitiendo identificar tendencias, evaluar el avance de compromisos y disponer de información relevante para la toma de decisiones. Estas funcionalidades fortalecen la supervisión y el control de la gestión institucional.

“Continuamos fortaleciendo nuestro modelo de gobernanza"