

Sector Bancario de Panamá: Guía de Integridad de Anticorrupción

Abril de 2025



Miller & Chevalier

900 16th Street NW
Black Lives Matter Plaza
Washington, DC 20006
www.millerchevalier.com

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	3
A.	Metodología.....	7
B.	Resumen de los Regímenes Legales y los Riesgos Relacionados con la Corrupción que Enfrenta el Sector Bancario en Panamá	7
C.	Programas de Cumplimiento Anticorrupción	9
II.	EVALUACIONES DE RIESGO.....	10
A.	Posibles Riesgos Relacionados con la Corrupción	11
B.	Realización de la Evaluación de Riesgo.....	12
III.	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	13
A.	Código de Conducta y Ética Empresarial	16
B.	Política Antisoborno y Anticorrupción.....	17
1.	Componentes de una Política Antisoborno y Anticorrupción	17
2.	Declaración de Prohibición de Soborno y Definición de Soborno	18
3.	Abordamiento de las Áreas de Riesgo	19
4.	Requisitos adicionales.....	20
C.	Política de Obsequios y Entretenimiento	20
IV.	EL TONO DE LOS SUPERIORES O “TONE AT THE TOP”	23
V.	ROL DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	24
VI.	INDEPENDENCIA	26
VII.	CAPACITACIÓN Y COMUNICACIONES	27
A.	Asistentes a la capacitación de cumplimiento.....	27
B.	Contenido de la Capacitación de Cumplimiento	28
C.	Comunicaciones de Cumplimiento Continuas	28
D.	Capacitación para Terceros.....	28
VIII.	GESTIÓN DEL RIESGO DE TERCEROS	29

A.	Debida Diligencia Anticorrupción	29
B.	Respuesta a Señales de Alerta	30
C.	Compromisos, Declaraciones y Garantías Contractuales	31
D.	Monitoreo Continuo	31
E.	Terceros de Mayor Riesgo	32
F.	Alianzas Comerciales Estratégicas	32
IX.	REPORTE CONFIDENCIAL	33
X.	INCENTIVOS Y SANCIONES.....	34
XI.	INVESTIGACIONES.....	34
A.	Características de la Investigación.....	35
B.	Determinar Quién Debe Realizar la Investigación	35
C.	Determinar el Alcance de la Investigación.....	35
D.	Respuesta a Conductas Indebidas Identificadas.....	35
XII.	MONITOREO Y PRUEBAS CONTINUAS.....	36
XIII.	ACCIÓN COLECTIVA Y PACTOS DE INTEGRIDAD	37
APÉNDICE A: FORMULARIO DE JUSTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE TERCEROS		39
APÉNDICE B: CUESTIONARIO DE DEBIDA DILIGENCIA PARA TERCEROS.....		42
APÉNDICE C: LISTA DE VERIFICACIÓN DE DEBIDA DILIGENCIA PARA TERCEROS		52
APÉNDICE D: FORMULARIO DE APROBACIÓN DE OBSEQUIOS Y ENTRETENIMIENTO		56
APÉNDICE E: MODELO DE CLÁUSULAS ANTICORRUPCIÓN		58
APÉNDICE F: LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO.....		64
APÉNDICE G: ALERTAS.....		72
APÉNDICE H: PACTO DE INTEGRIDAD.....		74

RESUMEN ÚLTIMAS MODIFICACIONES A LAS GUÍAS DE INTEGRIDAD

Modificación	Ubicación en las Guías de Integridad
Todos somos cumplimiento	Página 6
La confianza como pilar del crecimiento económico y el sector bancario	Página 6
Pagos de facilitación	Página 11
Patrocinios/Sponsorships	Página 12
Política de Obsequios y Entretenimiento	Página 22
El tono de los superiores	Página 23
Rol del oficial de cumplimiento	Páginas 24 a 26
Capacitación para Terceros	Páginas 28 y 29
Gestión del riesgo de terceros	Página 29
Debida diligencia de anticorrupción	Página 29
Respuesta a señales de alerta	Página 31
Acción colectiva y pactos de integridad	Páginas 38 y 39

I. INTRODUCCIÓN

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) le ha solicitado a Miller & Chevalier Chartered (Miller & Chevalier) su ayuda en la elaboración de una guía de integridad hecha específicamente a la medida para el uso por parte de bancos y entidades financieras que operan en Panamá con el fin de abordar los riesgos relacionados con la corrupción que dichos bancos pueden llegar a enfrentar en el desarrollo de su actividad.

En el 2007 el BID estableció el Fondo de Transparencia (AAF) para ayudar a incrementar la capacidad institucional de los países miembros del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para frenar la corrupción, así como promover la transparencia y la integridad. El AAF fue el resultado de un convenio con el Real Ministerio de Asuntos Internacionales de Noruega. El AAF expandió con éxito el volumen de sus operaciones mediante financiamiento adicional de los gobiernos de Canadá, Italia y Suecia. MasterCard Corporation y Microsoft suministraron fondos y recursos adicionales para las actividades del AAF.

El AAF respalda reformas institucionales y regulatorias para mejorar la transparencia y la integridad mediante tres enfoques estrechamente relacionados (i) la alineación con normas y estándares internacionales; (ii) transparencia focalizada; y (iii) el uso de innovación y tecnología.

Este Proyecto se construyó sobre hitos clave del BID que definen su enfoque en la promoción de la transparencia y la integridad:

Primero, el Informe del Grupo Asesor de Expertos en Anticorrupción, Transparencia e Integridad para América Latina (2018), cuyo texto recomienda un enfoque de varias capas basado en la acción colectiva de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y las instituciones internacionales.

Segundo, el Plan de Trabajo del Diálogo Empresarial de las Américas (ABD). El ABD es una iniciativa liderada por el sector privado y facilitada por el BID que le apunta a promover un diálogo de políticas público-privadas de alto nivel entre empresas y líderes políticos de las Américas sobre las prioridades, los desafíos y oportunidades de crecimiento y desarrollo económico. El Plan de Acción incluye 42 recomendaciones en cinco temas clave: (i) el fortalecimiento de la transparencia y la integridad; (ii) la digitalización del crecimiento; (iii) el comercio del mañana; (iv) el impulso del desarrollo; (v) y el desarrollo de habilidades para el futuro. Una de estas recomendaciones es incentivar al sector público y privado a adoptar mecanismos de integridad completos, que incluyan la implementación y el seguimiento periódico de un programa efectivo de ética y cumplimiento.

La Actualización de la Estrategia Institucional del BID (2019), que establece el enfoque transversal del BID hacia la transparencia e integridad, incluyendo reformas que le apunten a mejorar la integridad del sector privado.

El Documento de Marco Sectorial de Transparencia e Integridad (2020), que define la hoja de ruta para que el Grupo BID fortalezca la integridad pública, mejore los sistemas de control y apoye al sector privado en la estimulación de una acción colectiva para prevenir la corrupción.

Más recientemente, el BID adoptó la Visión 2025 Reinvertir en las Américas: Una Década de Oportunidades (2021). La Visión 2025 apoya la transparencia y la integridad mediante el desarrollo y la implementación de reformas que le apuntan a mejorar la calidad de instituciones y regulaciones, expandir el acceso a la información, y a fortalecer el rol de las agencias responsables por promover la integridad en el sector público y privado.

La Visión 2025 propone fortalecer el estado de derecho, el buen gobierno y promover reformas de transparencia e integridad, incluyendo el fortalecimiento de instituciones y marcos regulatorios para atraer capitales privados para lograr inversiones sostenibles y apoyar el crecimiento económico equitativo.

Con base en este mandato institucional consistente, el BID respalda a los países en la implementación de reformas en materia de transparencia e integridad en línea con los estándares internacionales, con un énfasis en el fortalecimiento institucional y el acceso a la información. Las reformas le apuntan a mejorar la calidad de las instituciones, promover la adopción de reglas claras para evitar el abuso de autoridad, aumentar la información para la acción colectiva y asegurar la efectividad de las agencias de control.

Siguiendo este mandato institucional, el AAF diseñó y aprobó la Cooperación Técnica Regional RG-T3755 (CT) para apoyar a los países miembros del BID en sus esfuerzos por aumentar la capacidad del sector público para promover la transparencia e integridad en el sector privado, implementando estándares de integridad y gobierno corporativo. A través de esta CT, el Grupo BID está apoyando la adopción de extensos mecanismos de integridad, incluyendo estándares de gobierno corporativo y códigos de conducta en países de Latinoamérica y el Caribe (LAC).

En este contexto, la Superintendencia de Bancos de Panamá le ha solicitado al BID la elaboración de unas guías de integridad hechas específicamente a la medida de bancos e instituciones financieras en Panamá.

El propósito de estas Guías de Integridad es servir como una guía práctica para los bancos que operan en Panamá y que buscan desarrollar o mejorar sus programas de cumplimiento anticorrupción. Estas guías

describen los distintos componentes de un programa de cumplimiento efectivo basado en buenas prácticas internacionales y medidas anticorrupción universalmente aceptadas.

Tener unos controles internos robustos y efectivos es crítico para una empresa exitosa, así como le agrega valor a un banco. Los inversionistas, clientes, bancos corresponsales y otros actores externos a menudo buscan hacer negocios solo con bancos que hayan establecido programas de cumplimiento destinados a la mitigación de una amplia variedad de riesgos, incluyendo los riesgos relacionados con la corrupción. Y, cada vez más, estos mismos actores están estableciendo prácticas para solicitar información sobre el programa de cumplimiento de un banco. A su vez, a los bancos se les está pidiendo suministrar documentos como políticas de cumplimiento para demostrar su compromiso con las prácticas transparentes.

En varios países, las compañías están obligadas legalmente a tener programas de cumplimiento anticorrupción. Por lo anterior, para gestionar los riesgos legales y reputacionales, es importante que en el sector bancario consideren atentamente la implementación de programas de cumplimiento anticorrupción que complementen y fortalezcan su infraestructura de cumplimiento existente. En ese orden de ideas, puede ser prudente que los bancos sean transparentes y abiertos acerca de sus programas de cumplimiento, lo cual puede incluir suministrar a los actores externos información clave sobre sus programas y entorno de control interno.

Al considerar el diseño y la implementación de programas de cumplimiento anticorrupción para bancos en este sector, Miller & Chevalier reconoce la diversidad inherente de los bancos que conforman el sector bancario en Panamá. A modo de ejemplo, hay bancos internacionales que operan en el país, bancos locales enfocados exclusivamente en Panamá, bancos estatales, y bancos que operan en Panamá bajo diferentes licencias ofreciendo una variedad de productos y servicios. Cada banco tiene su propio y único perfil de riesgo basado en una variedad de factores potenciales incluyendo, por ejemplo, la licencia con la cual opera en el país, su base de clientes, los productos y servicios ofrecidos, su nivel de dependencia de terceros, y la naturaleza de sus interacciones con funcionarios de gobierno y entidades gubernamentales, entre otros factores.

Como resultado de esto, aunque pueda haber similitudes entre los bancos en el país, cada banco debería establecer un programa anticorrupción que responda y sea proporcional a su tamaño, perfil de riesgo y circunstancias únicas. En vista de la diversidad que existe en el sector bancario panameño, esta guía se debe entender como unos lineamientos flexibles, no como un reglamento estricto al que se debe adherir cada banco. Los bancos que operan en el país deben considerar sus propios riesgos y circunstancias particulares al evaluar y mejorar sus programas de cumplimiento anticorrupción, así como al dar pasos para ajustar las respuestas a los riesgos específicos que el banco enfrenta o pudiese enfrentar en el futuro.

En ese sentido, esta guía está estructurada para abordar los distintos componentes de un programa de cumplimiento anticorrupción efectivo. A lo largo de la guía discutiremos riesgos específicos los cuales, con base en nuestra investigación apoyada por la Asociación Bancaria de Panamá (ABP) y la Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP), entendemos que pueden estar siendo enfrentados por los bancos en Panamá, así como las medidas de cumplimiento y demás controles internos que pueden ser implementados para mitigar esos riesgos particulares.

Durante nuestra revisión, se hizo evidente que muchos bancos que operan en Panamá ya han dado pasos

importantes en la implementación de sofisticados programas de cumplimiento contra el blanqueo de capitales y han invertido recursos para mitigar dichos riesgos.

Es importante reconocer que los riesgos de blanqueo de capitales tienen diferencias importantes con los riesgos de cumplimiento anticorrupción y que requieren controles distintos. Por ejemplo, los riesgos de blanqueo de capitales tienden a aparecer cuando terceros usan un banco como un medio de conductas e ingresos ilícitos. Por el contrario, los riesgos relacionados con la corrupción se enfocan en el comportamiento corrupto del banco en sí, particularmente, los riesgos producidos por los empleados del banco que podrían ofrecer o hacer pagos indebidos a otras personas, incluyendo a funcionarios de gobierno, en beneficio del banco. Además, una violación en materia de blanqueo de capitales a menudo significa que un cliente del banco o un tercero se ve involucrado en dicha conducta criminal, por el contrario, una violación en materia de corrupción significa que el mismo banco se ve involucrado en dicha práctica corrupta.

Para estar seguros, los bancos pueden apoyarse y basarse en la infraestructura de prevención del blanqueo de capitales y demás infraestructura de cumplimiento que tenga para establecer controles anticorrupción. De esta manera, las estrategias de cumplimiento generalmente interactúan. Sin embargo, al mismo tiempo, esos controles no siempre reemplazan a los controles anticorrupción específicos. Por todo lo anterior, esta guía tiene como propósito servir de referencia para el desarrollo de medidas de cumplimiento enfocadas específicamente en el riesgo de corrupción.

Estas Guías reconocen y resaltan el hecho de que el cumplimiento es una responsabilidad compartida entre todos los miembros de una organización. De hecho, el cumplimiento es de todos, y todos son el cumplimiento. El establecimiento de esa cultura de cumplimiento y el reconocimiento de la responsabilidad compartida son aspectos clave de un programa de cumplimiento eficaz. Dicho esto, el personal de cumplimiento tiene un papel único y fundamental en el establecimiento del programa de cumplimiento. En esos términos, si bien estas Guías pueden proporcionar información útil a diversas partes interesadas importantes, y si bien es importante subrayar que todos somos responsables de actuar con integridad y vivir los principios de cumplimiento, estas Guías están específicamente destinadas a asistir al personal de cumplimiento a implementar, revisar, considerar y mejorar los programas de cumplimiento nuevos y existentes.

La confianza como pilar del crecimiento económico y el sector bancario

La confianza es un elemento fundamental de la economía; los agentes económicos dependen de la confianza para realizar transacciones comerciales razonables y sólidas. Las decisiones clave que impulsan el desarrollo —como invertir, emplear y producir— dependen de un entorno de confianza. Las sociedades más productivas e innovadoras son aquellas que mantienen altos niveles de confianza porque conduce a mayor prosperidad, inversión constante y menor conflictividad social. La integridad es clave para restaurar la confianza en las instituciones y los mercados, además de facilitar un gobierno corporativo efectivo y transparente. El comportamiento y la integridad de las empresas afecta directamente su reputación. Una reputación dañada reduce la confianza de clientes, proveedores e inversores, lo que limita la capacidad de la empresa para atraer recursos financieros y humanos, esenciales para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. La integridad y la reputación son factores determinantes para la capacidad de una empresa

de generar lealtad y atraer inversiones.

El público —incluyendo clientes actuales y potenciales, empleados, inversores y formadores de opinión— tiende a preferir empresas éticas y responsables. Las empresas con una sólida reputación ética son percibidas como más confiables, lo que les otorga una ventaja competitiva significativa. Este "capital de reputación" es un activo intangible que contribuye a la estabilidad y el éxito a largo plazo. Hoy en día, la ética empresarial no solo es responsabilidad social, sino también una estrategia de negocio. Las empresas que priorizan la integridad y la transparencia están mejor posicionadas para ganar la confianza del público, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible.

El sector bancario es crucial para el crecimiento económico, especialmente en Panamá, que cuenta con una de las plazas financieras más sofisticadas de la región. Esto coloca al país en una posición de liderazgo no solo a nivel interno, sino también en el ámbito internacional.

En este contexto, la confianza es particularmente crítica para el sector bancario. Implementación de las Guías de Integridad es esencial no solo desde una perspectiva ética, sino también para la estabilidad y el crecimiento del sector financiero. La confianza en las relaciones comerciales es la base de cualquier transacción financiera. La reputación de una institución bancaria es uno de sus activos más valiosos, y una pérdida de confianza puede tener consecuencias devastadoras en términos de clientes, socios comerciales y acceso a mercados y financiamiento.

A. Metodología

Para el desarrollo de esta guía, Miller & Chevalier primero tuvo en cuenta y analizó las buenas prácticas internacionales, incluyendo los Lineamientos para el Cumplimiento de la Integridad del Grupo Banco Mundial, las Estrategias Nacionales Anticorrupción de Naciones Unidas, la Evaluación de Programas de Cumplimiento Corporativos del Departamento de Justicia (DOJ) de los EE.UU., el Marco de Integridad de la Corporación Interamericana de Inversiones, y el Documento de Marco Sectorial de Transparencia e Integridad del Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras importantes guías en la materia.

Adicionalmente, realizamos una serie de entrevistas con personal de cumplimiento de una variedad de bancos en Panamá. Miller & Chevalier habló con funcionarios de cumplimiento de: (1) bancos internacionales que operan en Panamá; (2) bancos locales panameños de varios tamaños enfocados en la prestación de servicios a la comunidad local; y (3) un banco estatal local. Además, Miller & Chevalier entrevistó a representantes de SBP y ABP.

El objetivo principal de estas discusiones era entender el sector bancario en Panamá, los riesgos en materia de corrupción que los bancos en esta jurisdicción enfrentan actualmente o podrían enfrentar en el futuro, y la actual orientación de cumplimiento observada por los bancos en el país. Adicionalmente, las distintas entrevistas ayudaron a identificar ciertas áreas de enfoque o mejora a medida que los bancos en Panamá siguen desarrollando sus programas de cumplimiento anticorrupción.

B. Resumen de los Regímenes Legales y los Riesgos Relacionados con la Corrupción que Enfrenta el Sector Bancario en Panamá

El sector bancario que opera en Panamá puede estar sujeto a una variedad de leyes y regímenes jurídicos antisoborno y anticorrupción, tanto en Panamá como en el exterior. Por eso es importante que dichos bancos en Panamá se comprometan a cumplir con todas las leyes y regulaciones antisoborno y anticorrupción.

Las leyes mundiales antisoborno en general hacen ilegal cualquier participación en cualquier forma de corrupción y soborno. Las leyes de varios países, tales como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) de los Estados Unidos, se enfocan exclusivamente en el soborno de funcionarios de gobierno, mientras que otras leyes, como la Ley Antisoborno del Reino Unido de 2010, prohíben tanto el soborno de funcionarios de gobierno como el soborno comercial (*p.ej.*, el soborno de actores comerciales). Los programas de integridad de bancos multilaterales de desarrollo (BMD) prohíben la corrupción entre otras prácticas prohibidas por parte de aquellos que participen en proyectos financiados por BMD, y sus sistemas sancionatorios tienen una carga de prueba relativamente baja para establecer dichas prácticas prohibidas. Muchas leyes anticorrupción a nivel global obligan también a las compañías a mantener libros, registros y cuentas razonablemente detalladas que reflejen de forma precisa y justa sus transacciones nacionales e internacionales. Particularmente, ciertas leyes anticorrupción brindan una defensa afirmativa para bancos que han establecido un programa de cumplimiento efectivo. Además, incluso si una ley anticorrupción no establece dicha defensa, los reguladores a menudo ofrecen beneficios sustanciales a los bancos que hayan demostrado el funcionamiento efectivo de sus programas de cumplimiento.

Esencialmente, las leyes antisoborno hacen que sea ilegal ofrecer, prometer, pagar o autorizar la extensión de “cualquier cosa de valor” a cualquier funcionario de gobierno o persona del sector privado para ayudar al banco a conseguir o mantener negocios, o a obtener cualquier otra ventaja comercial indebida. Esta prohibición aplica independientemente de si la oferta o el pago se hace directamente o a través de un tercero. El quebrantamiento de las leyes antisoborno puede resultar en diferentes sanciones, tales como procesos de ejecución civiles o penales, inhabilitación y exclusión de procesos gubernamentales, multas, encarcelamiento para personas naturales, y penalidades significativas. Adicionalmente, entidades tales como bancos multilaterales de desarrollo también pueden aplicar sanciones, incluyendo la inhabilitación (o “*debarment*”), a ciertos bancos que se vean involucrados en conductas indebidas con base en relaciones contractuales que las entidades tengan con los bancos.

En vista de los requisitos y prohibiciones de estas leyes y la fortaleza con la que se hacen cumplir, hay muchas áreas de riesgo para el sector bancario. Es útil tener en cuenta estos riesgos al considerar el desarrollo del programa de cumplimiento anticorrupción de cada banco. Al discutir posibles riesgos relacionados con la corrupción con personal de cumplimiento de varios de estos bancos en Panamá, identificamos ciertos riesgos que son específicos del sector bancario panameño. Estos riesgos son:

- ▶ La necesidad de interactuar frecuentemente con el gobierno, en relación con una variedad de temas, incluyendo licencias y permisos, el suministro de financiamiento para proyectos del gobierno, contratos de concesión, entre otros.
- ▶ Entidades gubernamentales como clientes y los obsequios, viajes, entretenimiento, hospitalidad y demás beneficios provistos con fines indebidos y a cambio de una ventaja comercial (*p.ej.*, hacer negocios con clientes gubernamentales).

- ▶ Otros beneficios del sector ofrecidos a clientes gubernamentales, tales como la condonación de préstamos, extensión de crédito y otros elementos de valor únicos a cambio de una ventaja comercial.
- ▶ Clientes clasificados como personas políticamente expuestas (PEPs).
- ▶ Adquisición de y fusión con otras entidades para prestar un rango más amplio de servicios, incluyendo servicios no financieros que impliquen nuevos puntos de contacto con el gobierno.
- ▶ Participación como socios capitalistas en *joint ventures* o consorcios, donde el banco deba asumir responsabilidad por la conducta de sus socios.
- ▶ Dependencia de terceros para la prestación de servicios de lobby, especialmente considerando que la industria bancaria está sufriendo cambios y el desarrollo de nuevos productos (p. ej., la aparición de productos y servicios Fintech que necesiten nuevas regulaciones gubernamentales), y los terceros asistan en las interacciones con el gobierno en nombre del banco

Esta no es una lista exhaustiva de riesgos de soborno y corrupción, ni cada riesgo enunciado aplica a todos los bancos en Panamá. Sin embargo, esta lista ilustra los tipos de riesgos relacionados con la corrupción que dichos bancos en Panamá pueden enfrentar y los riesgos que necesitan mitigar.

Esta guía de integridad da una amplia orientación con respecto al cumplimiento anticorrupción. En todo el documento se encuentran referencias a estos riesgos específicos que los bancos en Panamá pueden enfrentar con el fin de ayudar a orientar a los bancos sobre los pasos a seguir para abordar y mitigar estos riesgos.

C. Programas de Cumplimiento Anticorrupción

Hay varios pasos que los bancos pueden adelantar para mitigar sus riesgos relacionados con la corrupción. Los programas de cumplimiento más efectivos son aquellos “con base en el riesgo”, esto quiere decir que están diseñados para responder a riesgos que el banco enfrenta actualmente o podría llegar a enfrentar. En términos generales, los programas anticorrupción efectivos con base en el riesgo cuentan con un conjunto de componentes básicos, los cuales se describen detalladamente en esta guía e incluyen: (1) evaluaciones de riesgo; (2) políticas y procedimientos, incluyendo orientación específica sobre Códigos de conducta y Políticas Antisoborno y Anticorrupción; (3) capacitación y comunicaciones; (4) El tono de los superiores o “*tone at the top*”; (5) el rol del oficial de cumplimiento; (6) independencia; (7) reporte confidencial; (8) incentivos y sanciones; (9) investigaciones; (10) gestión de terceros; (11) monitoreo continuo; y (12) pactos colectivos de acción e integridad.

BANCOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS

Como los bancos **varían en tamaño y tipo** desde bancos con subsidiarias panameñas a bancos locales, no todos los bancos tendrán los mismos recursos y medios para adoptar todos los componentes programáticos detallados propuestos en estos lineamientos. En lugar de esto, **los bancos deben ponderar los lineamientos con base en los recursos, el personal y la capacidad de cada uno de ellos**. Por supuesto que los bancos más pequeños pueden mostrar el **mismo nivel de compromiso ético** pero con menos formalidad que los bancos más grandes. Por ejemplo, estos pueden **adoptar mecanismos de reporte de correos electrónicos** en lugar de contratar a proveedores externos para montar y gestionar líneas de atención. Para efectos de debida diligencia sobre terceros intermediarios, pueden **apoyarse en los sistemas existentes para implementar los conceptos descritos en estos lineamientos en vez de** invertir en sistemas de diligencia y rastreo más sofisticados. Las capacitaciones se pueden **integrar a las reuniones periódicas de personal** en lugar de realizar actividades independientes. Auditoría Interna puede encargarse de las auditorías y evaluaciones de cumplimiento. Los bancos más pequeños pueden **encontrar maneras creativas de reafirmar culturas de cumplimiento**, por ejemplo, con declaraciones básicas en reuniones de personal que se documenten en minutas. **Lo más importante es demostrar que los bancos más pequeños aún están acogiendo los principios expuestos en estos lineamientos, tales como la participación de la alta gerencia, un registro de acciones de cumplimiento razonables e indicios de una cultura de conducta ética.**

II. EVALUACIONES DE RIESGO

Para desarrollar e implementar un programa de cumplimiento anticorrupción efectivo, un primer paso importante es determinar el perfil de riesgo anticorrupción de cada banco. En ciertos casos, los riesgos relacionados con la corrupción se pueden sobreponer con otros riesgos que el banco pueda estar enfrentando, tales como riesgos de blanqueo de capitales o fraude. En otros casos, una revisión de riesgos relacionados con la corrupción puede arrojar un nuevo conjunto de riesgos que el banco deba considerar y abordar. Como se mencionó en la Sección I anterior, los distintos bancos que operan en Panamá tienen diferentes perfiles de riesgo, y es necesario entender esos riesgos para establecer un programa de cumplimiento anticorrupción significativo y efectivo.

En Panamá, existe la obligación regulatoria de realizar una evaluación de riesgo anual y reportar los resultados, así como una descripción de la metodología empleada, a la SBP. Entendemos que la evaluación de riesgo exigida se enfoca, entre otros aspectos, en los riesgos de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Por esta razón, los bancos en Panamá han establecido la práctica de realizar este tipo de evaluaciones y pueden aprovechar esa experiencia para incorporar riesgos adicionales de corrupción en sus evaluaciones de riesgo periódicas.

A. Posibles Riesgos Relacionados con la Corrupción

Aunque los riesgos relacionados con la corrupción varían en su naturaleza, a continuación, se muestra una lista ilustrativa de riesgos que podrían ser de particular relevancia para el sector bancario en Panamá:

- ▶ **Interacciones con Funcionarios de Gobierno:** Los bancos en Panamá tienen varias razones para estar en contacto cercano con funcionarios de gobierno y otras agencias públicas. Por ejemplo, los bancos que operan en Panamá están sujetos a licencias emitidas por el gobierno. Ciertos bancos pueden proveer financiamiento a proyectos del gobierno o participar en licitaciones públicas. Estas interacciones tienen el riesgo de posibles pagos indebidos a funcionarios de gobierno. Además, los empleados que trabajan en bancos de propiedad del Estado pueden ser considerados funcionarios de gobierno bajo las leyes y regulaciones aplicables, y como resultado, podría haber un riesgo de que estos empleados sean sobornados o se les ofrezcan sobornos, por ejemplo, para evitar cobros, condonar préstamos, o con otros fines.
- ▶ **Pagos de Facilitación:** Los pagos de facilitación son normalmente pagos pequeños hechos para garantizar o acelerar acciones rutinarias del gobierno. Los pagos de facilitación no son prohibidos por todas las leyes y regulaciones anticorrupción; sin embargo, representan un área “gris”, y un pago de facilitación a menudo puede ser interpretado como un soborno. No obstante, en general se considera una buena práctica prohibir los pagos de facilitación al establecer un programa de anticorrupción. Relacionado con esto, en la medida en que un banco considere prudente permitir pagos de facilitación, podría ser deseable para dicho banco establecer un procedimiento para la divulgación de los pagos y asegurar que se registren adecuadamente en todos los libros y registros. Asimismo, sería recomendable que el banco se asegurara de documentar de manera adecuada la justificación del pago de facilitación para evitar cuestionamientos e incertidumbre en el futuro. También podría ser útil extender esta práctica a cualquier tercero que realice pagos de facilitación en nombre del banco.
- ▶ **Fusiones, Adquisiciones y Otra Actividad Comercial Estratégica:** Algunos bancos prestan cada vez más servicios no financieros (*p. ej.*, asistencia en la compra de vivienda o automóviles) y se están asociando con otras empresas para hacerlo. Esto puede implicar la adquisición de otras entidades y la participación en una actividad transaccional más amplia. Este tipo de actividad transaccional trae riesgos porque el banco podría ser responsable de las acciones de sus socios comerciales y, como resultado de la transacción, podría heredar obligaciones por conductas indebidas anteriores de la entidad adquirida (*p. ej.*, responsabilidad de sucesor).
- ▶ **Conducta de Terceros Intermediarios y Representantes:** Bajo ciertas leyes anticorrupción, los bancos podrían ser responsables por la conducta de agentes, consultores, asesores y otros intermediarios contratados para actuar en su nombre. Existen varios escenarios en los que podrían surgir riesgos asociados a las relaciones con terceros. Por ejemplo, un banco podría ser responsable por la conducta de agentes contratados para asistir al banco en la obtención de permisos y licencias ante agencias gubernamentales o al usar terceros para propugnar reformas regulatorias que puedan afectar a la industria bancaria. Un banco puede participar como socio capitalista en un consorcio y podría ser responsable por la conducta de sus socios en el evento en que los socios se vean involucrados en conductas indebidas para favorecer los intereses del

consorcio. Este riesgo no requiere el contacto directo del banco con agencias gubernamentales sino más bien se enfoca en la participación del banco en el consorcio y los esfuerzos, o ausencia de estos, por garantizar que el consorcio actúe con integridad.

- ▶ **Obsequios y Entretenimiento:** Aunque los obsequios y el entretenimiento pueden ser gastos legítimos de una empresa, también pueden servir como una forma de soborno si se utilizan con fines indebidos. Esto puede ser especialmente cierto cuando la hospitalidad se ofrece a funcionarios de gobierno o clientes gubernamentales para conseguir o desarrollar nuevos negocios, pero también aplica al ofrecer obsequios y hospitalidad, particularmente obsequios lujosos y extravagantes, a actores privados. Por esta razón, puede ser importante evaluar las prácticas de obsequios, entretenimiento y hospitalidad del banco para determinar si hay un riesgo anticorrupción.
- ▶ **Donaciones de Caridad:** Aunque los bancos pueden hacer contribuciones razonables a organizaciones de caridad y otras sin ánimo de lucro, es importante tener en cuenta que se pueden hacer pagos indebidos disfrazados de donaciones, y como resultado de esto, las donaciones pueden dar lugar a un riesgo de corrupción.
- ▶ **Donaciones Políticas:** Las donaciones políticas pueden ir en contra de las leyes anticorrupción si son hechas con fines corruptos y, por lo tanto, también pueden representar un riesgo de corrupción.
- ▶ **Patrocinios/Sponsorships:** De manera similar, los patrocinios también pueden ser utilizados como un medio para realizar pagos corruptos. Por lo tanto, puede ser importante establecer procedimientos para garantizar que los patrocinios sean debidamente evaluados antes de proceder y que se lleven a cabo con un propósito legítimo.

Además de los riesgos más explícitos en materia de corrupción descritos arriba, los riesgos asociados pueden incluir riesgos de blanqueo de capitales, conducta anticompetitiva, y conflictos de interés.

B. Realización de la Evaluación de Riesgo

El Área de Riesgo con la participación del Área de Cumplimiento normalmente lidera la evaluación y reporta las brechas a la Junta Directiva. La evaluación de riesgo usualmente incluye varias líneas de trabajo, tales como: (1) revisión de documentos; (2) entrevistas con el personal relevante; y (3) análisis y documentación.

- ▶ **Revisión de Documentos:** A menudo es útil recolectar un universo objetivo de documentos que puedan ayudar a identificar los riesgos de cumplimiento existentes. Los documentos relevantes pueden incluir los resultados de evaluaciones de riesgo anteriores, informes que reflejen los análisis y revisiones hechos por las Áreas de Auditoría Interna o Gestión del Riesgo, documentos que reflejen procesos de debida diligencia realizados a terceros contratados para actuar en nombre del banco o en conexión con la actividad transaccional prevista, materiales entregados al gobierno con cualquier fin (*p. ej.*, para tramitar una licencia o participar en una licitación), y documentos que reflejen donaciones caritativas o políticas, gastos de representación, obsequios y hospitalidad del banco, entre otros. Estos documentos a menudo pueden servir como punto de

partida para entender las prácticas existentes que pueden causar riesgos y requerir controles internos o seguimientos adicionales.

1. **Entrevistas:** Las evaluaciones de riesgo anticorrupción exitosas normalmente implican discusiones o entrevistas con un grupo de empleados para obtener un mayor entendimiento de las operaciones del banco y para identificar puntos de contacto con funcionarios de gobierno y agencias, directos o indirectos, donde pueda haber riesgos en materia de corrupción. Por ejemplo, puede ser útil hablar con empleados de las Áreas de Cumplimiento, Gestión del Riesgo, Auditoría Interna, Jurídica o de Recursos Humanos, así como con empleados que tengan un rol en las relaciones con el gobierno (p. ej., quienes gestionan los permisos y licencias requeridos o interactúan con reguladores), interacciones con clientes, servicios de financiamiento, y fusiones o adquisiciones. Ciertas áreas, incluyendo Cumplimiento, Jurídica o Auditoría Interna, pueden dar una visión más amplia de posibles riesgos que pueda enfrentar el banco, mientras que las discusiones con áreas operativas pueden ayudar a revelar riesgos adicionales en las operaciones del día a día de la entidad.
- **Análisis:** Después de completar estos pasos, es importante analizar los resultados de la recolección de hechos, para hacer una lista de los riesgos identificados, y para considerar calificar la gravedad del riesgo, así como el impacto del riesgo sobre las operaciones del banco. En esta fase de evaluación, es importante considerar los controles internos que puedan existir para mitigar los riesgos identificados. En la medida en que se identifiquen riesgos para los cuales no haya suficientes controles, ese análisis de brechas puede orientar al banco para determinar dónde fortalecer su control interno. Este último paso puede servir finalmente como hoja de ruta para el desarrollo del programa de cumplimiento anticorrupción y puede ayudar a informar al banco sobre áreas en las que pueda ser necesario dedicar recursos en materia de cumplimiento. Una vez identificados los riesgos, el banco está listo para desarrollar un programa de cumplimiento anticorrupción que esté basado en y responda a los riesgos y vulnerabilidades más significativos.
- **Evaluación Continua** Como se describe en la Sección XI de este documento, la evaluación de riesgo es una muestra útil de los riesgos de la entidad al momento de la evaluación. Los programas más efectivos tienen un proceso continuo para actualizar periódicamente la evaluación de riesgo con base en cambios en el perfil de riesgo de la entidad, sus operaciones y prácticas comerciales generales.

III. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Después de identificar los riesgos relacionados con la corrupción, el banco está listo para desarrollar, revisar y mejorar políticas y procedimientos diseñados para mitigar o reducir los riesgos identificados. Las políticas le brindan a los empleados y a otros grupos de interés una orientación específica y articulan las conductas permisibles y no permisibles. Al formular un conjunto de políticas de cumplimiento, resulta útil asegurarse de que las políticas sean consistentes y funcionen juntas para proveer un marco de cumplimiento integrado y completo.

A un alto nivel, las políticas de cumplimiento funcionan para prevenir, detectar, investigar y remediar posibles formas de conducta indebida. Para lograr esto, las políticas deben:

- ▶ Brindar una orientación clara y establecer las conductas permisibles y no permisibles.
- ▶ Identificar a quién aplica la política (*p. ej.*, todos los empleados, ciertas áreas dentro del banco, terceros actuando en nombre del banco, etc.).
- ▶ Identificar al funcionario o empleado del banco responsable por supervisar la política.
- ▶ Ofrecer un mecanismo para que los empleados se orienten sobre o reporten posibles casos de conducta indebida.
- ▶ Explicar las posibles repercusiones y sanciones aplicadas en el evento en que la política sea incumplida (hasta e incluyendo la terminación del contrato laboral).
- ▶ Establecer de forma clara que aquellos empleados que hagan denuncias de buena fe no serán objeto de retaliaciones.

Las políticas implementadas por un banco deben estar alimentadas por los resultados de la evaluación de riesgo. Las operaciones del banco, su perfil de riesgo, el grado de impacto que pueda tener el riesgo sobre el banco son todos factores para tener en cuenta al determinar los temas que abordar en las políticas. En términos generales, al considerar riesgos particulares relacionados con corrupción, podría ser prudente considerar formular e implementar los siguientes tipos de políticas y procedimientos:

- ▶ Código de Conducta y Ética Empresarial (ver discusión a continuación)
- ▶ Política Antisoborno y Anticorrupción (ver discusión a continuación)
- ▶ Política de Conflicto de Interés
- ▶ Procedimientos que rigen las interacciones con funcionarios de gobierno
- ▶ Procedimientos de debida diligencia a terceros
- ▶ Procedimientos de monitoreo
- ▶ Políticas y procedimientos que rigen los obsequios, viajes, entretenimiento y formas asociadas de hospitalidad
- ▶ Políticas y procedimientos con respecto a donaciones caritativas o contribuciones políticas
- ▶ Políticas que rigen una actividad transaccional como fusiones, adquisiciones y *joint ventures*

EJEMPLO

Ciertos bancos que operan en Panamá pueden tener **interacciones significativas** con funcionarios de gobierno.

Estas interacciones pueden tratar una amplia variedad de temas, incluyendo la necesidad de obtener **permisos y licencias**, colaborar con el gobierno mediante el suministro de **financiamiento** para proyectos del gobierno o la **interacción** con clientes gubernamentales.

Un banco con una alta frecuencia de interacciones con funcionarios de gobierno debería considerar **establecer una política** que aborde específicamente lo que espera el banco de esas interacciones.

La política puede incluir, por ejemplo, un requerimiento de que, como mínimo, **dos empleados de áreas distintas dentro del banco asistan a una reunión** con funcionarios de gobierno, un requerimiento de **documentar la reunión por escrito** después de la interacción, y un requerimiento de que cualquier **regalo o gasto de representación a o con funcionarios de gobierno debe ser aprobado** por el área de cumplimiento.

EJEMPLO

Como el sector bancario en Panamá presta cada vez más **servicios no bancarios** en asociación con otras empresas, algunos bancos deberían **desarrollar una política o procedimiento** que establezca las expectativas al **explorar la actividad transaccional**.

La política podría exigir que el banco **realice una debida diligencia de integridad específica** sobre el potencial socio comercial que incluya evaluar el riesgo anticorrupción del socio e incluir declaraciones y garantías de cumplimiento adecuadas en los contratos operativos.

Este tipo de controles le ayudarán al banco a **reducir los riesgos asociados a la actividad transaccional** y a garantizar que esté mejor protegida de cara a la transacción.

Las distintas políticas implementadas dentro de una organización deben estar a la mano y ser de fácil acceso para todos los empleados (*p. ej.*, a través de una página o portal web interno) para que estos las puedan consultar cuando sea necesario. También puede ser útil capacitar a los empleados en los requerimientos de cada política (ver la Sección VII).

Como mínimo, los bancos que buscan mejorar su programa de cumplimiento anticorrupción deben considerar establecer o actualizar dos políticas en particular: (1) el Código de Conducta y Ética Empresarial que describe de manera general los valores y la ética del banco, así como su forma de tomar decisiones; and (2) una Política Antisoborno y Anticorrupción que brinde detalle sobre los riesgos relacionados con la

corrupción, defina las prácticas prohibidas y describa las expectativas del banco con respecto a aquellos riesgos. A continuación, se incluye una discusión de cada documento.

A. Código de Conducta y Ética Empresarial

Para todas las entidades, tiene sentido desarrollar e implementar un Código de Conducta y Ética Empresarial. El Código es el conjunto de normas, valores, principios y expectativas que guían la conducta de todos los empleados y, en muchos casos, terceros que actúan en nombre de la institución. El propósito del Código es brindar un marco de toma de decisiones que sirva como guía para los empleados, particularmente cuando enfrenten cuestiones difíciles o cuando se encuentren en circunstancias complicadas.

Al igual que con otras políticas de cumplimiento, es importante que el Código:

- ▶ Establezca un ejemplo, desde los niveles superiores, de cero tolerancia a cualquier forma de conducta indebida, incluyendo soborno y corrupción
- ▶ Brinde una orientación clara y establezca las conductas permisibles y no permisibles.
- ▶ Identifique a quién aplica la política (*p. ej.*, todos los empleados, terceros actuando en nombre del banco, etc.).
- ▶ Identifique al funcionario o empleado del banco responsable por supervisar la política.
- ▶ Ofrezca un mecanismo para que los empleados se orienten sobre o reporten posibles casos de conducta indebida.
- ▶ Explique las posibles repercusiones y sanciones aplicadas en el evento en que la política sea incumplida (hasta e incluyendo la terminación del contrato laboral).
- ▶ Establezca de forma clara que aquellos empleados que hagan denuncias de buena fe no serán objeto de retaliaciones

A nivel superior, el Código podrá abordar los siguientes temas con sujeción a las expectativas particulares de valores y conducta del banco:

- ▶ **Expectativas de Valores y Conducta de la Alta Gerencia:** Este mensaje a menudo viene en la forma de una carta o presentación de los altos ejecutivos, reiterando los valores y el compromiso del banco con una operación ética y transparente.
- ▶ **Ambiente de Trabajo:** Esta sección normalmente discute las expectativas del banco con respecto a la conducta (*p. ej.*, posición antiacoso), diversidad, salud y seguridad en el trabajo.
- ▶ **Prácticas Empresariales:** Esta sección normalmente aborda el compromiso del banco con el cumplimiento de las leyes y regulaciones, así como puede resaltar ciertas áreas de riesgo particular, tales como las operaciones o transacciones con información privilegiada, temas de competencia, obsequios y entretenimiento, e interacciones con el gobierno.
- ▶ **Conflictos de interés:** Normalmente, el Código prohíbe de forma explícita los conflictos de interés

para garantizar que ningún interés personal ni económico interfiera con la capacidad de los empleados para trabajar en beneficio del banco. El Código a menudo requiere la divulgación de actividades y vínculos externos que puedan influir en el desempeño en el trabajo para el banco.

- ▶ **Propiedad Intelectual e Información Confidencial:** Esta sección sirve para discutir la información confidencial del banco, su uso adecuado y las expectativas con respecto al mantenimiento de los documentos del banco.
- ▶ **Participación en la Comunidad:** En la medida en que aplique, esta sección puede cubrir una amplia variedad de subtemas, incluyendo, por ejemplo, donaciones, actividades y contribuciones políticas, el compromiso del banco con el medio ambiente y la sostenibilidad.

Muchas organizaciones encuentran útil hacer que sus empleados firmen una certificación anual en donde se comprometen a cumplir con las expectativas establecidas en el Código. Adicionalmente, puede ser importante enseñarles el Código a los empleados inmediatamente después de vincularse al banco. En consecuencia, el Código es a menudo presentado a los empleados como parte de los procesos de inducción.

Además, puede ser de ayuda para los actores externos tener acceso al Código, así como puede tener sentido publicar el documento en la página web externa del banco. Téngase en cuenta que muchas instituciones también optan por establecer un código aparte para proveedores y socios comerciales. El Código de Conducta para Proveedores en muchos casos coincide sustancialmente con el Código, pero tiende a estar basado en principios.

B. Política Antisoborno y Anticorrupción

El desarrollo de una Política Antisoborno y Anticorrupción es uno de los primeros pasos para establecer un programa de cumplimiento anticorrupción. Esta política, como otras, se debe ajustar al tamaño, perfil de riesgo, las relaciones comerciales y prácticas empresariales del banco, y debe ser consistente con las leyes y regulaciones locales, así como con las leyes extranjeras aplicables. Mientras el Código de Conducta y Ética de un banco puede abordar de manera general temas anticorrupción y prohibir el soborno en todas sus formas, la Política Antisoborno y Anticorrupción provee detalles e información adicionales sobre las conductas prohibidas y las áreas de riesgo específicas. Se prevé que los dos documentos trabajen conjuntamente para transmitir a los empleados y a ciertos terceros las expectativas de conducta y orientarlos con respecto al negocio del banco, y como tal sus disposiciones deben ser consistentes entre sí.

1. Componentes de una Política Antisoborno y Anticorrupción

Como con otras políticas, es importante que la Política Antisoborno y Anticorrupción:

- ▶ Brinde una orientación clara y establezca las conductas permisibles y no permisibles.
- ▶ Identifique a quién aplica la política (*p. ej.*, todos los empleados, ciertas áreas dentro del banco, terceros actuando en nombre del banco, etc.).
- ▶ Identifique al funcionario o empleado del banco responsable de supervisar la política.

- ▶ Ofrezca un mecanismo para que los empleados se orienten sobre o reporten posibles casos de conducta indebida.
- ▶ Explique las posibles repercusiones y sanciones aplicadas en el evento en que la política sea incumplida (hasta e incluyendo la terminación del contrato laboral).
- ▶ Establezca de forma clara que aquellos empleados que hagan denuncias de buena fe no serán objeto de retaliaciones

Una Política Antisoborno y Anticorrupción completa contiene un nivel sustancial de detalle y matices. A continuación, se da una descripción de algunos de los temas que el banco debería abordar en su Política Antisoborno y Anticorrupción.

2. Declaración de Prohibición de Soborno y Definición de Soborno

Primero, la Política Antisoborno y Anticorrupción debe establecer claramente las conductas prohibidas. En esta instancia, una declaración general que prohíba todo tipo de soborno y corrupción, incluyendo corrupción tanto en el sector público como en el sector privado, puede funcionar, así:

El Banco asume una posición de cero tolerancia al soborno y la corrupción y se compromete a actuar de forma profesional, justa e íntegra en todos sus negocios y relaciones. La meta del Banco es evitar actos que puedan tener un efecto adverso en la integridad y reputación del banco y sus empleados.

Segundo, es importante que la política defina claramente el concepto de soborno; dicha definición puede ser más amplia de lo que se podría esperar o anticipar. Por ejemplo, una política podría expresar lo siguiente:

*Soborno es ofrecer, dar, prometer, solicitar o aceptar **cualquier cosa de valor** (financiero o no financiero) a o de parte de un **funcionario de gobierno o cualquier otra persona**, directa o indirectamente a través de un **tercero**, para influenciar de forma indebida a dicha persona en el desempeño de una función o para obtener o mantener negocios o cualquier ventaja comercial indebida.*

Tercero, hay ciertos términos especializados que se usan a menudo al definir soborno, los cuales pueden requerir mayor aclaración.

Por ejemplo, la frase "cualquier cosa de valor" ha sido ampliamente definida y podría requerir mayor atención. En el contexto de un banco que opera en Panamá, cabe anotar que "cualquier cosa de valor" puede incluir obsequios, hospitalidad, comidas, viajes, condonación de préstamos, extensiones de crédito, oportunidades de empleo y prácticas empresariales a funcionarios de gobierno o a los amigos o familiares de funcionarios de gobierno, entre otros beneficios.

Además, puede ser importante definir "funcionario de gobierno," término que a menudo se interpreta de forma amplia y el cual puede incluir, por ejemplo:

- ▶ Cualquier empleado o miembro de un organismo gubernamental, departamento o ministerio, local, regional o nacional, ya sea de la rama ejecutiva, legislativa, administrativa o judicial (tales como funcionarios de regulación bancaria o inspectores tributarios)
- ▶ Cualquier empleado o funcionario de una empresa o entidad de propiedad de o controlada por el gobierno, incluso si esta es operada como una empresa privada (tal como un banco de propiedad de o controlado por el gobierno)
- ▶ Cualquier persona que actúe de forma oficial para o en nombre del gobierno
- ▶ Cualquier partido político, funcionario de partido o candidato a un cargo político
- ▶ Cualquier empleado o funcionario de una organización pública internacional como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, o alguno de sus departamentos o agencias
- ▶ Los familiares cercanos de un Funcionario de Gobierno (tales como hermanos, cónyuge, hijos u otros dependientes)

También puede ser útil explicar las diferencias entre el soborno público (a funcionarios de gobierno) y el soborno comercial (a funcionarios de entidades privadas). Por ejemplo, el banco debería incluir una declaración como la siguiente para describir los dos tipos de corrupción:

Esta Política aplica a las dos formas principales de corrupción: (1) corrupción pública y (2) soborno comercial. La corrupción pública implica el soborno de funcionarios de gobierno. El soborno comercial implica el soborno de socios comerciales, clientes y demás actores del sector privado. Ambas formas están prohibidas y podrán acarrearle a usted y al Banco sanciones civiles y penales

3. Abordamiento de las Áreas de Riesgo

Una Política Antisoborno y Anticorrupción completa generalmente describe las áreas de riesgo de corrupción que pueden enfrentar las organizaciones y brinda orientación sobre dichos riesgos particulares, tales como:

- ▶ **Tercero Intermediarios y Representantes:** El uso de terceros para interactuar con entidades y funcionarios del gobierno puede representar un riesgo para ciertos bancos porque el banco puede ser considerado responsable por los actos de terceros. Así, en estas circunstancias, a menudo ayuda que la Política Antisoborno y Anticorrupción explique los procedimientos del banco para contratar terceros intermediarios. Un banco debe establecer como práctica que ciertas categorías de terceros estén vetadas o sujetas a una debida diligencia de integridad antes de su contratación. Este proceso de debida diligencia puede incluir, por ejemplo, solicitarle al tercero que llene un cuestionario para obtener información sobre su negocio, estructura accionaria, relaciones con funcionarios de gobierno, programa de cumplimiento, historial de investigaciones por corrupción o fraude, y referencias. Este tipo de información le permite al banco determinar la experticia del tercero, sus vínculos con funcionarios de gobierno, guías de cumplimiento, y reputación general en temas éticos. Los Apéndices A-C adjuntos al presente documento contienen ejemplos de

cuestionarios de debida diligencia y materiales asociados.

- ▶ **Actividad Comercial Estratégica:** La actividad transaccional puede presentar riesgos relacionados con la corrupción. Por esta razón, realizar una debida diligencia de integridad antes del cierre de la transacción le permite al banco tener un mejor entendimiento de la entidad a adquirir o con la cual se va a asociar en un negocio conjunto y los riesgos asociados. Como tal, la Política Antisoborno y Anticorrupción debería incluir de manera expresa un requerimiento de que dicha debida diligencia se haga sobre las contrapartes contempladas antes de finalizar cualquier actividad transaccional. La política puede permitir flexibilidad para que la debida diligencia se ajuste a cada transacción particular.
- ▶ **Donaciones de Carácter Caritativo y Político:** la Política Antisoborno y Anticorrupción puede brindar orientación sobre una variedad de temas adicionales, tales como las donaciones de carácter caritativo y político. Por ejemplo, como las donaciones caritativas y políticas pueden ser utilizadas de forma indebida para servir como pagos corruptos, el banco puede requerir la aprobación previa de dichas contribuciones. Esto implicaría que los empleados deban presentar propuestas para las contribuciones para que el área de cumplimiento las revise y las considere antes de desembolsar cualquier pago.

4. Requisitos adicionales

La política puede discutir ciertos requisitos adicionales, tales como requerir la asistencia de empleados a capacitaciones periódicas de cumplimiento, información relacionada con la supervisión de políticas y requerirles a los empleados la presentación anual o periódica de certificaciones.

La capacitación en cumplimiento es una manera efectiva de garantizar el cumplimiento de la política y de darle a los empleados un foro para hacer preguntas sobre la misma. A menudo se sugiere que la capacitación relacionada con la Política Antisoborno y Anticorrupción se haga una vez al año (ya sea presencial o virtual) y que se monitoree y haga un seguimiento a la asistencia a la capacitación.

Como con otras políticas, la Política Antisoborno y Anticorrupción debe identificar de forma clara al empleado o funcionario responsable de supervisarla y puede exigir al empleado o funcionario realizar revisiones periódicas para asegurarse de que la política es efectiva y está funcionando según lo previsto.

C. Política de Obsequios y Entretenimiento

Una política relacionada que puede ser muy importante para el panorama de anticorrupción de una organización es la Política de Obsequios y Entretenimiento. Los obsequios empresariales, el entretenimiento, los viajes y otras formas de hospitalidad se usan comúnmente para fortalecer las relaciones comerciales y son típicamente aceptables y habituales. A veces, sin embargo, intercambiar obsequios con u ofrecer hospitalidad a clientes, socios comerciales, funcionarios del gobierno u otros individuos puede generar problemas éticos. Lo que puede parecer inocente para algunos puede ser interpretado como influencia indebida o incluso un soborno por otros. Por lo tanto, Puede ser útil implementar una Política de Obsequios y Entretenimiento que establezca la posición del Banco sobre el ofrecimiento de obsequios, hospitalidad, entretenimiento y viajes a terceros. Como los obsequios y el

entretenimiento pueden ser vistos como sobornos, puede ser útil para un banco exponer de manera clara sus expectativas con respecto a estas prácticas.

En general, muchas políticas de Obsequios y Entretenimiento requieren que los obsequios y la hospitalidad sean:

- ▶ Incurridos abiertamente (esto es, sin esforzarse por ocultarlos)
- ▶ Razonables, habituales y apropiados (en el contexto de la economía local en donde van a ser ofrecidos)
- ▶ Dados sin una apariencia de incorrección (por ejemplo, no se debe ofrecer hospitalidad sustancial a tomadores de decisiones que estén actualmente evaluando una propuesta que involucre al banco)
- ▶ En lo posible, pagados directamente a prestadores de servicios, tales como hoteles, restaurantes y aerolíneas, no a los mismos receptores, y pagados por transferencia bancaria, en cheque, o con la tarjeta de crédito de la compañía a menos que el prestador del servicio no acepte estas formas de pago – si esto no es posible, entonces el reembolso se debe hacer solo con base en recibos originales y justificación escrita del propósito comercial
- ▶ Soportados por documentación completa y fiel (*p. ej.*, facturas, recibos)
- ▶ Registrados de forma precisa en los libros y registros del banco

Los gastos apropiados en regalos y hospitalidad no pueden:

- ▶ Ser ofrecidos o entregados a cambio de ningún favor o beneficio para la Compañía o para influenciar una decisión de manera inapropiada
- ▶ Imponer una sensación de obligación al receptor
- ▶ Ser lujosos, excesivos ni demasiado frecuentes
- ▶ Involucrar actividades no relacionadas con el banco que desvíen la atención del fin comercial de la hospitalidad, tales como viajes centrados alrededor de visitas a atracciones turísticas; tiquetes aéreos, hospedajes u otras acomodaciones que se extiendan más allá de la duración razonable de la actividad comercial correspondiente; y tiquetes abiertos de avión u otros viajes.
- ▶ Entregados a cónyuges, hijos u otros familiares cercanos de funcionarios de gobierno (a menos que hayan sido aprobados específicamente con anticipación por un oficial de cumplimiento)
- ▶ Ser obsequios en dinero (o equivalentes al efectivo, tales como tarjetas de regalo) o pagos anticipados
- ▶ Ser pagados con recursos personales o que no pertenezcan al banco, de ningún tipo, sin ser reembolsados por el banco
- ▶ Infringir la ley local (incluyendo cualquier regulación interna que rija la conducta del receptor, tales como normas éticas o requisitos de reporte para funcionarios de gobierno), políticas

bancarias o el código de ética/políticas del empleador del receptor

- ▶ Haber sido solicitados por nadie en el banco a cambio de encaminar o direccionar oportunidades comerciales o beneficios a otra persona o compañía.

Dados los riesgos específicos que surgen al ofrecer obsequios y hospitalidad a funcionarios de gobierno, las Políticas de Obsequios y Entretenimiento a menudo hacen una distinción entre actores privados y comerciales, por un lado, y funcionarios de gobierno, por el otro, e incluyen requisitos más estrictos o restrictivos para la hospitalidad ofrecida a funcionarios de gobierno. A menudo la organización es más cuidadosa al incluir lineamientos muy estrictos para monitorear de cerca cualquier contemplación de obsequio u hospitalidad que involucre a un funcionario de gobierno. Puede ser importante, por ejemplo, exigir que los empleados obtengan aprobación previa para cualquier hospitalidad ofrecida a funcionarios de gobierno llenando un formato estándar que es revisado por el oficial de cumplimiento (un ejemplo del cual se adjunta al presente documento como Apéndice D).

Para privados, el banco puede elegir suministrar diferentes guías teniendo en cuenta que los riesgos legales asociados con ofrecer regalos y hospitalidad a terceros son a menudo más bajos. En lugar de requerir la aprobación previa de todos los obsequios y hospitalidad a terceros, el banco puede elegir pedirles a los empleados que busquen aprobación solamente para elementos por encima de cierto umbral monetario o que reporten dichos obsequios u hospitalidad a o de privados después de que haya ocurrido el evento o la entrega del obsequio, lo cual permite monitorear y abordar problemas en caso de que lleguen a surgir. Por ejemplo, la política podría requerir que cualquier regalo u hospitalidad otorgado a un funcionario no gubernamental que exceda los USD 200 por año sea previamente aprobado por la función de cumplimiento. Esto garantiza que, colectivamente, a lo largo del año, el banco no se exceda proporcionado regalos y hospitalidad a ciertas partes privadas. Además, permite al Departamento de Cumplimiento monitorear y observar cualquier patrón de entrega de regalos que pudiera generar riesgos de corrupción con el tiempo. El umbral monetario establecido en la política puede variar dependiendo de diversas circunstancias, incluidas las establecidas en las leyes locales contra la corrupción, las prácticas consuetudinarias y la tolerancia al riesgo del banco.

EJEMPLO: REGALOS Y ENTRETENIMIENTO El Vicepresidente del banco mantiene una relación comercial con un proveedor externo. Cada 2-3 meses, el Vicepresidente lleva al proveedor a cenas extravagantes y cubre costos que exceden los \$200 por persona.

Después de cada comida, el Vicepresidente debe informar el evento y el monto total pagado a la función de cumplimiento. El personal de cumplimiento debe registrar cada comida y reconocer los patrones, tanto en las comidas como en los montos gastados. Además, el equipo de cumplimiento podría considerar conversar con el Vicepresidente sobre estas reuniones continuas con el proveedor para comprender el propósito de cada cena y la justificación detrás de los gastos extravagantes

IV. EL TONO DE LOS SUPERIORES O “TONE AT THE TOP”

Además de las diferentes políticas, procedimientos, e infraestructura implementados como parte del programa de cumplimiento anticorrupción, es importante que los bancos establezcan una cultura de ética y cumplimiento en todo el banco. Establecer este tipo de orientación y cultura de cumplimiento requiere el compromiso de los empleados en toda la organización y, particularmente, de los empleados de nivel alto y medio.

Los líderes clave del banco, incluyendo al equipo ejecutivo y la Junta Directiva, pueden establecer las pautas y la cultura en toda la organización. Es importante reiterar de forma regular la importancia del cumplimiento y de desarrollar la actividad económica con ética y transparencia para establecer unas pautas de cumplimiento dentro del banco. La alta dirección podría considerar tomar medidas adicionales, como participar en capacitaciones sobre cumplimiento, para demostrar un compromiso real con los esfuerzos de la función de cumplimiento.

Como tal, la alta gerencia debe esforzarse por dar pasos concretos como recordarles regularmente a los empleados (por escrito y verbalmente) sobre el compromiso del banco con el cumplimiento y modelando una conducta enfocada en el cumplimiento. Al usar estas comunicaciones, la alta gerencia puede motivar y recordarles a los empleados actuar éticamente de conformidad con los valores de la organización.

Es igual de importante que la alta gerencia discuta el compromiso del banco con el cumplimiento externamente con otros grupos de interés para eliminar cualquier duda sobre las prácticas y valores empresariales del banco.

A continuación, se muestra un ejemplo de una comunicación interna de la alta gerencia sobre la importancia del cumplimiento:

La reputación de nuestro banco es uno de nuestros activos más valiosos, y preservarla es esencial para mantener a nuestros talentosos empleados y clientes leales. Hemos trabajado por muchos años para construir nuestra reputación como un banco que se fundamenta en los valores, una distinción ganada mediante las acciones de nuestros empleados. Como cualquier reputación, solo hace falta un acto cuestionable para dañarla.

Nuestro Código de Conducta y Ética Empresarial y nuestra Política Antisoborno y Anticorrupción se crearon para brindar una orientación clara para ayudarles a tomar decisiones éticas en sus actividades diarias. Estas importantes políticas son una manifestación de mi fuerte compromiso, y el del banco, con la lucha anticorrupción, antisoborno, la no discriminación y la transparencia para garantizar que operamos acorde a nuestros valores principales.

Nuestro permanente éxito se basa en nuestros empleados desempeñando sus actividades con integridad todos los días. Es por esto que los animamos a denunciar conductas indebidas cuando las sospechen. Cada vez que usted hace una denuncia con respecto a la violación de nuestro

Código de Conducta y Ética Empresarial, usted está haciendo la diferencia para todos en el Banco y podrán contar con todo mi apoyo y agradecimiento.

Cordialmente,

El Presidente/CEO

Es importante que los oficiales de cumplimiento del Banco sean conscientes de los pasos que la alta gerencia sigue para establecer un “tone at the top” claro y conforme. Los oficiales de cumplimiento pueden ayudar a diseminar dichos mensajes interna o externamente. Pueden garantizar que se mantenga un registro completo de estas comunicaciones. Los pasos pueden demostrar su importancia cuando, por ejemplo, el banco está llevando a cabo evaluaciones de riesgo o evaluando el compromiso de la gerencia con el programa de cumplimiento.

Además de los mensajes de la alta gerencia sobre cumplimiento o el compromiso con el cumplimiento, puede ser importante que el oficial de cumplimiento tome nota sobre ejemplos específicos en donde la alta gerencia haya tomado decisiones o adelantado acciones que ilustren los valores del banco. Esto puede incluir, por ejemplo, resaltar cuando la alta gerencia ha determinado no seguir adelante con un negocio o transacción por el riesgo percibido o real que representa, o cuando la alta gerencia se ha negado a vincularse con un tercero que pueda representar riesgos de corrupción particularmente altos. Hacerles seguimiento a estos ejemplos puede servir para demostrar el “tone at the top” y, no menos importante, para evaluar o confirmar el compromiso del banco con el cumplimiento.

Finalmente, al llevar a cabo sus revisiones, incluyendo evaluaciones de riesgo o monitoreo periódico, puede ser útil que el oficial de cumplimiento se reúna con miembros de la alta gerencia para discutir, entre otros temas, la cultura del banco, el enfoque de la gerencia en cuanto al cumplimiento y las acciones que podría adelantar la gerencia para mejorar aún más la cultura de cumplimiento del banco.

V. ROL DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

El oficial de cumplimiento – y en bancos más grandes, el Área de Cumplimiento – juega un rol crítico en el desarrollo y la supervisión de la función de cumplimiento. En un alto nivel, el oficial de cumplimiento normalmente es responsable de:

- ▶ Establecer la normativa e implementación de políticas y procedimientos para garantizar que el programa de cumplimiento sea efectivo y eficiente al identificar, prevenir, detectar y corregir incumplimientos de las leyes y regulaciones aplicables;
- ▶ Colaborar con los líderes del negocio para establecer y reforzar una cultura sólida de ética y cumplimiento dentro del banco;
- ▶ Manteniendo al tanto regularmente a la gerencia o a la Junta Directiva (o Comités de la Junta, tales como el Comité de Auditoría) sobre la programación de cumplimiento, incluyendo asuntos de cumplimiento significativos o materiales;
- ▶ Desarrollar un marco de cumplimiento corporativo adaptado a los riesgos y al modelo de negocio

del banco, incluyendo evaluaciones periódicas del programa de cumplimiento, evaluaciones periódicas de riesgos de cumplimiento, investigaciones, y capacitaciones de cumplimiento rutinarias y dirigidas para las funciones de más alto riesgo;

- ▶ Asesorar a la gerencia en temas de cumplimiento relacionados con objetivos estratégicos clave (p. ej., fusiones, adquisiciones, negocios conjuntos, alianzas, crecimiento orgánico/inorgánico, etc.);
- ▶ Revisar y actualizar de políticas de cumplimiento a nivel corporativo;
- ▶ Desarrollar programas de capacitación de cumplimiento en todo el banco, en algunos casos, en conjunto con el área de Recursos Humanos;
- ▶ Monitorear campañas de comunicación enfocadas en generar consciencia y motivar el apoyo a las iniciativas de cumplimiento;
- ▶ Monitorear las solicitudes de empleados para vincular a terceros intermediarios, celebrar negocios conjuntos o entrar en sociedades, ofrecer obsequios, entretenimiento y viajes a terceros, o hacer donaciones caritativas, en algunos casos, en conjunto con el área de Recursos Humanos ; y
- ▶ Elaborar planes de acción en función a los resultados de las auditorías internas realizadas por el área correspondiente.

Para un efectivo desempeño de sus funciones, es importante que los oficiales de cumplimiento tengan acceso a la información. Este acceso puede incluir, por ejemplo, la capacidad o autoridad para entrevistar a empleados, según se requiera, y para acceder a información relacionada con el funcionamiento del programa de cumplimiento, incluyendo, información sobre terceros, información sobre nuevos empleados, información financiera, archivos mantenidos por el Área Legal o de Auditoría Interna, quejas o denuncias anónimos, y denuncias de actividad sospechosa. Esta información le permite al oficial de cumplimiento evaluar y monitorear la efectividad del programa de cumplimiento, para detectar tendencias y para investigar posibles conductas inapropiadas.

Una parte clave del rol del oficial de cumplimiento es servir como enlace entre varias áreas y apoyarse en el trabajo realizado por esas áreas. Por ejemplo, los profesionales de cumplimiento a menudo trabajan de cerca con compañeros del Área Legal y del Área de Auditoría Interna, entre otras, en el desempeño de la función del Área de Cumplimiento. El Área Legal, por ejemplo, podría llegar a evaluar riesgos legales que puedan informar directamente al programa de cumplimiento. De igual manera, las Áreas Legal y de Cumplimiento pueden trabajar de manera conjunta para investigar posibles violaciones de políticas u otras conductas inapropiadas.

La Auditoría Interna está estrechamente vinculada con el trabajo realizado por el Área de Cumplimiento. Debido a su función en la evaluación de controles, el Oficial de Cumplimiento puede apoyarse en los resultados de la Auditoría Interna para informar y fortalecer el programa de cumplimiento. Además, el Área de Auditoría Interna puede colaborar con el Oficial de Cumplimiento en la realización de pruebas y monitoreos, con el objetivo de identificar tendencias y proponer mejoras al programa de cumplimiento

Adicionalmente, el Oficial de Cumplimiento a menudo está en contacto cercano con las unidades de negocio para evaluar cambios en el perfil de riesgo del banco y cómo debería responder el programa de cumplimiento a dichos cambios. El Oficial de Cumplimiento también puede hacer recomendaciones a las unidades de negocio con respecto a actividades que las unidades de negocio han decidido llevar a cabo.

Si bien la función de cumplimiento desempeña un papel fundamental en la implementación del marco de cumplimiento, es importante destacar que el cumplimiento es una responsabilidad que recae en todos los miembros de una organización, no solo en los oficiales de cumplimiento. En efecto, el cumplimiento es de todos, y todos son el cumplimiento. En este sentido, muchas organizaciones encuentran útil establecer un marco definido por las tres principales "líneas de defensa". Estas líneas asignan responsabilidades para gestionar y mitigar los riesgos de cumplimiento en los distintos departamentos de una organización. La primera línea de defensa suele ser la unidad de negocio o la gestión operativa. Esta línea tiene visibilidad sobre las operaciones comerciales y puede estar en la mejor posición para identificar y escalar posibles preocupaciones de cumplimiento. La segunda línea de defensa es frecuentemente la función de cumplimiento, que establece políticas, monitorea actividades e identifica riesgos. La tercera línea de defensa suele ser la función de auditoría interna, que puede evaluar de manera independiente la eficacia del entorno de control interno llevando a cabo revisiones y proporcionando garantías.

Al crear un marco basado en estas líneas de defensa, el cumplimiento se convierte en una responsabilidad compartida a lo largo de toda la organización. De hecho, las funciones de cumplimiento más exitosas han trabajado para implementar esta estructura y han aprendido a apoyarse en sus colegas de otros departamentos para difundir y respaldar el programa de cumplimiento. Este tipo de marco basado en la colaboración entre funciones es particularmente importante en los bancos donde la función de cumplimiento es pequeña o los recursos de cumplimiento son limitados. Este marco tiende a ser más efectivo cuando los empleados están completamente capacitados en las expectativas de cumplimiento, como se analiza en la Sección VII a continuación

VI. INDEPENDENCIA

Un factor crítico de cualquier programa de cumplimiento es garantizar que el área de cumplimiento sea lo suficientemente independiente y autónoma para actuar en beneficio del banco. Esto es importante porque el área de cumplimiento está llamada a revisar, valorar y evaluar la conducta y las actividades, y lo debe hacer de forma objetiva y sin influencias indebidas de parte de otros dentro de la organización. Por eso es importante que el área de cumplimiento sea respetada dentro de la organización y que los miembros del personal senior de cumplimiento sean visto como líderes.

Dependiendo del tamaño del banco y la forma de su programa de cumplimiento, la independencia del programa puede tomar diferentes formas. A continuación, se muestran ejemplos de las formas en que el área de cumplimiento puede establecer y mantener la independencia:

- ▶ La Junta Directiva y la Gerencia General de cada banco deberán atribuir al Oficial de Cumplimiento la suficiente autoridad, jerarquía e independencia respecto a los demás empleados del banco, que le permita implementar y administrar el programa de cumplimiento, así como ejecutar medidas correctivas necesarias.
- ▶ Cada banco establecerá la estructura administrativa de apoyo al Oficial de Cumplimiento, de

conformidad con la naturaleza y volumen de sus actividades.

- ▶ Usualmente es prudente que el Oficial de Cumplimiento le reporte directamente a la Junta Directiva para proporcionar un foro de discusión independiente sin la influencia de la alta gerencia.
- ▶ Respaldar la independencia del área de cumplimiento demuestra que la alta gerencia apoya abiertamente la función de cumplimiento.
- ▶ El área de cumplimiento puede participar en reuniones de alto nivel bajo el rol de aportar una perspectiva de cumplimiento legal.
- ▶ Tal vez la manera más clara de respaldar el cumplimiento es garantizando que el área de cumplimiento tenga suficientes recursos y pueda ejecutar su presupuesto sin la influencia de la gerencia
- ▶ El área de cumplimiento también debe tener acceso a los datos e información necesarios para desempeñar su función (particularmente para efectos de monitoreo y pruebas continuas).

Existen varias ventajas al establecer una función de cumplimiento independiente. Tal vez la más relevante es que le permite al área de cumplimiento operar de la forma prevista sin el riesgo de ser presa de influencias indebidas, tales como la influencia política y los cambios en la alta gerencia del banco.

VII. CAPACITACIÓN Y COMUNICACIONES

Capacitar a los empleados, y posiblemente a ciertos terceros, sobre las expectativas de cumplimiento de un banco es crítico para establecer un programa de cumplimiento efectivo. La capacitación de cumplimiento crea una oportunidad para reforzar la importancia del cumplimiento dentro del banco, comunicar las expectativas de cumplimiento y discutir los riesgos de cumplimiento específicos del banco. Las capacitaciones de cumplimiento deben tratar de ser razonables y prácticas, así como se debe tener en cuenta que generalmente son más efectivas cuando se hacen presencialmente y utilizando ejemplos de la “vida real” para ilustrar las lecciones y objetivos principales.

A. Asistentes a la capacitación de cumplimiento

Aunque la capacitación básica de cumplimiento se debe ofrecer de forma general a la mayoría de los empleados, funcionarios y directores de bancos, en términos prácticos el banco debe considerar aplicar un enfoque con base en el riesgo para priorizar la capacitación de ciertos grupos de empleados. Algunos empleados, en virtud de sus funciones en el banco, se encuentran en cargos que enfrentan mayores riesgos que otros empleados. Por ejemplo, los empleados que interactúan con funcionarios de gobierno y desarrollan nuevos negocios con el gobierno tienen cargos que son inherentemente más riesgosos que empleados que interactúan únicamente con clientes privados. Destacamos en este punto la importancia de darle seguimiento a estos casos en las inspecciones que realiza el oficial de cumplimiento. Los empleados con funciones de control en la institución, tales como tesorería y auditoría interna, también deben ser priorizados en la capacitación de políticas y normas anticorrupción. De igual forma, los empleados del equipo ejecutivo y recursos humanos también pueden enfrentar mayores riesgos, y se debe dar prioridad a la capacitación de dichos empleados.

Finalmente, tiene sentido considerar capacitar a ciertas categorías de terceros, tales como aquellos que tienen la autoridad para actuar en nombre del banco e interactuar con funcionarios de gobierno en nombre del banco.

B. Contenido de la Capacitación de Cumplimiento

La capacitación de cumplimiento en materia de anticorrupción se debe enfocar en cubrir y abordar los requerimientos principales del programa antisoborno y anticorrupción del banco. La capacitación puede cubrir un resumen básico de las leyes anticorrupción, la política antisoborno y anticorrupción del banco, y lineamientos específicos en áreas de riesgo clave (tales como obsequios, entretenimiento y hospitalidad). Además, a menudo es útil incluir ejemplos de la “vida real” de riesgos potenciales que tienden a ser más tangibles e ilustrar mejor cómo los riesgos relacionados con la corrupción pueden afectar el trabajo diario y las operaciones de los empleados.

También puede ser importante ofrecer capacitaciones enfocadas a ciertos grupos. Por ejemplo, para empleados que trabajan en el Área Legal, la capacitación puede resaltar los requerimientos de la debida diligencia transaccional y analizar esos requerimientos en mayor profundidad. Se puede dar un enfoque similar a empleados en las Áreas de Recursos Humanos y Finanzas, así como a los ejecutivos con roles clave para el desarrollo del negocio.

C. Comunicaciones de Cumplimiento Continuas

El personal de cumplimiento debe considerar el envío de recordatorios periódicos sobre el programa de cumplimiento anticorrupción y resaltar aspectos específicos del programa. Por ejemplo, cada mes o trimestre, el Área de Cumplimiento debería enviar un correo electrónico resaltando un recurso de cumplimiento en particular (tal como la línea de denuncias) o recordando a los empleados sobre un requerimiento de las políticas (tal como los requerimientos en cuanto a obsequios y hospitalidad antes de la temporada de fiestas navideñas). Estas comunicaciones sirven no solo para recordar a los empleados sobre los elementos del programa de cumplimiento, sino también para recalcar la importancia del cumplimiento en toda la organización y establecer unas pautas desde el nivel superior.

D. Capacitación para Terceros

En algunos casos, dependiendo principalmente del nivel de riesgo que presente un tercero, puede ser prudente proporcionar capacitación a terceros que estén facultados para actuar en nombre del banco. Este tipo de capacitación asegura que los terceros estén familiarizados con las políticas, procedimientos y expectativas de conducta del banco. Muchas veces, resulta útil incorporar el requisito de capacitación en el contrato rector para demostrar que el banco toma en serio este requisito. De manera similar, puede resultar útil incluir el requisito de capacitación en otros documentos, como certificaciones que los terceros deben completar.

El contenido de la capacitación debe centrarse en los riesgos más relevantes para los terceros y en acciones y conductas que podrían generar responsabilidad para el banco. La capacitación debe enfatizar la política de tolerancia cero del banco frente a todo tipo de soborno y corrupción, describir las expectativas del banco con respecto a terceros y resaltar políticas clave adicionales, como las relacionadas con regalos y entretenimiento, así como el enfoque del banco sobre los pagos de facilitación.

VIII. GESTIÓN DEL RIESGO DE TERCEROS

Bajo muchas leyes anticorrupción, los bancos pueden ser legalmente responsables por la conducta indebida de terceros. Si un tercero que actúa en nombre de un banco paga un soborno, y el banco sabía o debió haber sabido sobre el soborno – incluso por ignorar ciertas "señales de alerta" relacionadas con que dicho tercero podría pagar sobornos – entonces el banco podría considerarse responsable como si hubiese efectivamente sabido del soborno. Por esto es importante que los bancos hagan una debida diligencia sobre agentes, consultores, intermediarios u otros terceros que actúen en su nombre. Dicha debida diligencia les ayuda a los bancos a evitar trabajar con terceros cuestionables. También puede servir como factor mitigante o defensa afirmativa bajo algunos regímenes legales si el tercero paga un soborno a pesar del esfuerzo del banco por evitarlo.

Los bancos en Panamá pueden contratar a terceros para que las asistan en el trámite de licencias gubernamentales, la participación en licitaciones públicas, la identificación de clientes gubernamentales, o la búsqueda de modificaciones a un contrato de concesión con el gobierno, entre otros fines. Aunque los terceros son recursos valiosos, confiar en terceros para interactuar con funcionarios de gobierno presenta mayores consideraciones de riesgos que se deben abordar de forma adecuada.

Un programa anticorrupción completo, por lo tanto, incluye un mecanismo para investigar, contratar y monitorear a estos terceros intermediarios. Es importante señalar desde el principio que no todos los terceros presentan el mismo nivel de riesgo. Algunos terceros, dependiendo de los servicios que brindan o de su necesidad de interactuar con funcionarios gubernamentales, pueden presentar un perfil de riesgo más alto que otros. Por esta razón, resulta útil, al inicio de una nueva relación con un tercero, determinar el riesgo que presenta y categorizar a los terceros en según corresponda.

A. Debida Diligencia Anticorrupción

Antes de contratar intermediarios para interactuar con funcionarios o actores gubernamentales, los bancos deben considerar implementar un proceso para investigar al tercero. Este proceso de debida diligencia es importante por varias razones: (i) le permite al banco confirmar el racional de negocio para contratar al tercero; (ii) le da al banco una oportunidad para confirmar que el tercero no tiene indicios de temas reputacionales o de competencia; (iii) le permite al banco confirmar que el tercero tenga la experticia necesaria para realizar el trabajo para el cual es contratado; (iv) le brinda al banco información sobre las relaciones del tercero con funcionarios de gobierno, de haberlas; (v) el proceso de debida diligencia también le permite al banco confirmar que los términos de pago del tercero son adecuados y consistentes con el valor de mercado; y (vi) le ayuda al banco a determinar el nivel de riesgo que presenta el tercero.

La naturaleza de la debida diligencia esperada por lo general es más profunda que las revisiones de partes prohibidas realizadas de conformidad con las políticas de prevención del blanqueo de capitales. Para partes de mayor riesgo, se espera que los bancos hagan revisiones exhaustivas en los medios y de antecedentes, revisen los registros públicos, soliciten al tercero responder cuestionarios, y revisen sus referencias.

Si se identifican señales de alerta durante el proceso de debida diligencia, el banco podrá decidir no contratar al tercero o considerar la implementación de controles adicionales entorno a la relación con el

tercero. Por ejemplo, para terceros que representan riesgos particulares, el banco debería requerir certificaciones o declaraciones adicionales en la que el tercero se compromete a adherirse a ciertas expectativas de conducta. Para terceros de mayor riesgo, los bancos deberían ofrecer capacitaciones de cumplimiento u otras capacitaciones para asegurarse de que el tercero es consciente de los riesgos de cumplimiento. Dependiendo de la naturaleza de las señales de alerta identificadas, los bancos pueden elegir terminar la relación preexistente con el tercero.

B. Respuesta a Señales de Alerta

Al contratar y trabajar con terceros, los bancos deben prestar atención a circunstancias que puedan indicar riesgos relacionados con la corrupción o sugerir una razón para conocer un pago ilegal por parte de un tercero. Dichas circunstancias son comúnmente llamadas “banderas rojas”. La presencia de banderas rojas sugiere la necesidad de mayor escrutinio y protección contra posibles conductas indebidas. No significa necesariamente que la relación no puede avanzar.

Las banderas rojas que implican una investigación más profunda al seleccionar o trabajar con un tercero son variadas y numerosas. Los siguientes son algunos ejemplos:

- ▶ Remuneración excesiva o por encima del promedio
- ▶ Acuerdos que incluyen solamente servicios vagamente descritos
- ▶ El tercero se dedica a una actividad económica distinta a aquella por la cual está siendo contratado
- ▶ El tercero tiene antecedentes o reputación negativos
- ▶ El tercero es un actual o antiguo funcionario de gobierno (o es de propiedad de o controlado por uno)
- ▶ El tercero tiene una relación personal o familiar cercana, o una relación comercial, con un funcionario de gobierno o familiar de dicho individuo
- ▶ El tercero es sugerido por un funcionario de gobierno, particularmente uno con autoridad discrecional sobre el trabajo del banco
- ▶ El tercero se rehúsa a emitir declaraciones de cumplimiento en materia de anticorrupción y antisoborno en los acuerdos
- ▶ El tercero solicita términos contractuales o de pago inusuales que generan problemas con las leyes locales, tales como el pago en efectivo, pago en moneda de otro país, pago a una cuenta bancaria en un paraíso fiscal o el tercero está ubicado en un paraíso fiscal
- ▶ La debida diligencia revela que el tercero es una sociedad de papel o tiene alguna otra estructura corporativa poco ortodoxa
- ▶ La única credencial que trae el tercero es su influencia sobre funcionarios de gobierno

En general, cualquier hecho que ponga en duda si el tercero está prestando un servicio necesario a un precio de mercado razonable es una bandera roja. Si la debida diligencia descubre alguna bandera roja,

como las mencionadas arriba, puede que haga falta una investigación más profunda.

Puede que los bancos en Panamá ya cuenten con una lista de alertas implementadas para detectar posibles temas de lavado de activos. Aunque existe una coincidencia entre alertas que pueden sugerir lavado de activos y alertas que pueden sugerir temas de corrupción, es importante que los Bancos tengan en cuenta las diferencias y las aborden de forma separada. Adjunta a la presente guía como Apéndice G está una lista de alertas comunes de terceros que pueden dar pie a temas de corrupción, así como una lista de alertas que pueden dar pie a temas de lavado de activos.

El establecimiento de este proceso de debida diligencia es importante para garantizar que los bancos están realizando transacciones con terceros de buena reputación y confiables. Puede ser igualmente importante que un banco establezca algún tipo de repositorio o base de datos de terceros que hayan sido sometidos con éxito al proceso de debida diligencia. Esto sirve para alertar a los empleados dentro del banco de que, debido a un resultado exitoso en la debida diligencia, el banco puede retener, contratar y pagar al tercero. Por el contrario, los terceros que no han sido examinados con éxito quedan excluidos de esta lista o base de datos y eso sirve para notificar a los empleados de la prohibición de contratar con este tercero.

C. Compromisos, Declaraciones y Garantías Contractuales

Además de realizar la debida diligencia sobre el tercero, si el banco procede con la contratación, el banco debería considerar incluir ciertas declaraciones y garantías de cumplimiento en los contratos operativos. Estos compromisos, declaraciones y garantías pueden incluir, por ejemplo, una disposición que diga que el tercero ha cumplido y seguirá cumpliendo con las leyes en general, que el tercero ha cumplido y seguirá cumpliendo con requerimientos anticorrupción específicos, que el tercero no ha ofrecido, autorizado ni extendido pagos (o ningún otro beneficio) a funcionarios de gobierno a cambio de una ventaja comercial, y un acuerdo en donde se le permita al banco auditar los libros y registros del tercero, de ser necesario. Declaraciones y garantías adicionales pueden requerir, por ejemplo, que los terceros se comprometan a cumplir con el Código de Conducta Empresarial o la Política Anticorrupción del banco, entre otras. El Anexo E adjunto contiene ejemplos de compromisos, declaraciones y garantías estándar en materia de anticorrupción.

D. Monitoreo Continuo

Además de realizar la debida diligencia e imponer requisitos de cumplimiento, el banco debe establecer un proceso de monitoreo o supervisión de conducta de terceros. Este proceso de monitoreo puede incluir, por ejemplo, revisar el trabajo del tercero para asegurarse de que es consistente con los términos contractuales, garantizando que el pago se haga por medios apropiados (i.e., no pagos en efectivo) y sea debidamente registrado, reunirse con el empleado “dueño” de la relación con el tercero para cerciorarse de que no hay preocupaciones sobre el trabajo realizado, reunirse con el tercero periódicamente para garantizar un entendimiento de las preocupaciones y expectativas de cumplimiento del banco, ejercer los derechos de auditoría necesarios y renovar periódicamente la debida diligencia.

Si se identifica alguna inquietud o bandera roja en cualquier momento durante el ciclo de vida de la relación con el tercero, incluyendo después de la ejecución del contrato, es importante que el banco sea proactivo para abordar y remediar las banderas rojas identificadas.

E. Terceros de Mayor Riesgo

Como se mencionó al principio, hay ciertas categorías de terceros que, por su naturaleza, representan un mayor riesgo anticorrupción que otras categorías de terceros. Estos terceros tienden a tener responsabilidades que requieren interactuar directamente con funcionarios de gobierno, y esa interacción podría generar riesgos adicionales. Los terceros de mayor riesgo, por ejemplo, pueden incluir:

- ▶ Intermediarios de ventas;
- ▶ Cualquier persona o entidad que interactúe con funcionarios del gobierno (incluyendo representantes de entidades estatales) en nombre del banco (tales como tramitadores de permisos, tramitadores de visas, abogados, etc.)
- ▶ Cualquier entidad que sea recomendada o referida por funcionarios públicos;
- ▶ Socios de negocios conjuntos, socios comerciales o cualquier persona o entidad que tenga una relación de consorcio, sociedad, alianza estratégica o relación comercial similar con el banco;
- ▶ Cualquier entidad en la que un funcionario de gobierno o un familiar de un funcionario de gobierno tenga derechos de usufructo; o
- ▶ Cualquier persona que ocupe actualmente un cargo público o que tenga un parentesco hasta el cuarto grado con un funcionario público.

De igual forma, los terceros que subcontraten labores o proyectos también pueden aumentar el riesgo relacionado con la corrupción para el banco. Esto es debido a que el banco puede tener menor visibilidad de la identidad de la parte subcontratada, su reputación, operaciones y conducta. Por esta razón, muchas organizaciones prohíben el uso de subcontratistas e incluyen disposiciones en el contrato aplicable para tal efecto. Esto le da al banco una oportunidad para considerar y evaluar al subcontratista, realizar un proceso de debida diligencia adecuado y evaluar y mitigar cualquier riesgo presentado por dicho subcontratista.

De forma más general, para terceros de mayor riesgo, podría ser útil o conveniente hacer una revisión más profunda o un proceso de debida diligencia antes de vincularlos y requerir prácticas intensificadas de monitoreo o controles adicionales para mitigar o abordar el riesgo presentado por sus actividades.

F. Alianzas Comerciales Estratégicas

Los bancos en Panamá pueden elegir expandir su negocio y ofertas celebrando negocios conjuntos, adquiriendo o fusionándose con otras entidades, o celebrando acuerdos comerciales similares. Este tipo de actividad transaccional puede representar un riesgo anticorrupción porque un banco puede ser responsable de infracciones cometidas por compañías con las cuales esté asociado o por compañías adquiridas por este, incluso si el banco no tiene conocimiento de estas infracciones. Para abordar este riesgo, es recomendable que los bancos establezcan procedimientos que obliguen al banco a realizar procesos de debida diligencia en las adquisiciones, fusiones y otras operaciones societarias antes de concluir la transacción para identificar y analizar posibles violaciones o riesgos anticorrupción. Es

importante que el personal de cumplimiento esté al tanto de estas transacciones para poder determinar el alcance apropiado de la debida diligencia.

ESTUDIO DE CASO: DEBIDA DILIGENCIA TRANSACCIONAL

El Banco A decidió adquirir al Banco B. Tras meses de negociaciones, la operación se encuentra en **las etapas finales**. En esta fase final, los socios comerciales clave informan al Área de Cumplimiento sobre la transacción propuesta. El Área de Cumplimiento procede rápidamente a realizar la debida diligencia sobre el Banco B, pero con tiempo limitado, el Área de Cumplimiento **no puede completar un proceso de debida diligencia exhaustivo**. El Banco A, por lo tanto, va a cerrar la transacción **sin conocer** el riesgo que podría estar adquiriendo.

Aprendizaje Clave: Involucrar al Área de Cumplimiento desde el inicio y a menudo al considerar actividades transaccionales.

IX. REPORTE CONFIDENCIAL

Un aspecto importante de un programa de cumplimiento anticorrupción es asegurarse de que los empleados y demás personas tengan un mecanismo a través del cual reportar inquietudes, alegaciones o posibles incumplimientos del Código de Conducta y Ética Empresarial, y otras políticas de cumplimiento. Una opción confidencial o anónima a través de la cual los denunciantes puedan reportar libremente conductas indebidas sin miedo a retaliaciones es particularmente crítica. En ese sentido, muchas organizaciones eligen establecer una dirección de correo electrónico interna a donde se pueden enviar los reportes o contratar a un proveedor externo para que administre una línea de denuncia anónima. La línea de denuncia no tiene que estar limitada al uso para reportes confidenciales, sino que también se puede usar como una manera útil y significativa para que los empleados y otras personas hagan preguntas y busquen orientación sobre el programa de cumplimiento y las expectativas de cumplimiento.

Los bancos también deben asegurarse de que los mecanismos de denuncia sean anunciados regularmente en toda la organización para garantizar que todos los empleados conozcan los canales de denuncia y cómo se pueden usar. Esto puede incluir establecer un programa de capacitación que aborde específicamente el mecanismo de reporte confidencial. El programa de capacitación puede describir la importancia de usar el mecanismo de reporte confidencial, cómo el uso adecuado de la línea de denuncia puede ayudar a promover una cultura de cumplimiento dentro de la organización, y la política del banco para proteger a denunciantes que remitan reportes de buena fe. El programa de capacitación también puede abordar los usos adecuados e inadecuados del mecanismo de reporte. Los usos adecuados pueden incluir, por ejemplo, inquietudes de buena fe sobre violaciones de políticas basadas en la observación de primera mano. Los usos inapropiados pueden incluir quejas por conflictos interpersonales dentro de la organización.

Además de establecer el mecanismo de reporte, los bancos deben establecer un sistema mediante el cual

los reportes recibidos sean revisados y oportunamente remitidos al personal correspondiente. Por ejemplo, las inquietudes de conducta en el lugar de trabajo deben ser remitidas al Área de Recursos Humanos; las alegaciones de corrupción deben ser dirigidos a las Áreas de Cumplimiento y Legal; y las inquietudes relacionadas con la contabilidad deben remitirse al Comité de Auditoría. Esto le permite al banco garantizar que los reportes que requieran una revisión más profunda sean debidamente investigados.

Por último, los bancos deben monitorear y hacer seguimiento a los reportes entregados. Este seguimiento puede incluir identificar el tipo de conducta indebida en cuestión, quién estuvo involucrado en la conducta, la respuesta del banco a la conducta y la acción correctiva implementada. Estos reportes pueden suministrar información valiosa al personal de cumplimiento del banco y resaltar patrones de conducta indebida y riesgos, y puede ser de igual importancia para otros grupos de interés, tales como la Junta Directiva, para entender los tipos de conducta indebida comúnmente en cuestión.

X. INCENTIVOS Y SANCIONES

Un elemento importante de un programa de cumplimiento anticorrupción efectivo es el establecimiento de incentivos por el cumplimiento y sanciones o acciones disciplinarias por el incumplimiento del programa. El objeto de establecer este tipo de sistema es garantizar que el banco esté premiando e incentivando comportamientos positivos y enfocados en el cumplimiento, así como castigando las conductas indeseadas. El banco también debe adelantar acciones para garantizar que el programa de cumplimiento sea *consistentemente* ejecutado en toda la organización.

Los incentivos ofrecen un refuerzo positivo y a menudo sirven para impulsar el cumplimiento y motivar aún más el comportamiento adecuado. Los tipos de incentivos y sanciones se pueden ver distintos en cada banco. Por ejemplo, ciertos bancos pueden escoger incluir la ética y el cumplimiento como métrica durante las evaluaciones de desempeño periódicas de los empleados, vinculando las decisiones de remuneración y ascenso a la atención de temas de cumplimiento. La métrica puede servir para evaluar, por ejemplo, el entendimiento por parte del empleado del programa o el compromiso general del empleado con la ética y el cumplimiento.

El otro lado del espectro trata de las sanciones y acciones disciplinarias para empleados que hayan violado o incumplido las expectativas de cumplimiento, según lo dispuesto en las diferentes políticas y procedimientos. Las sanciones pueden variar mucho, dependiendo de la conducta en cuestión, y pueden ir desde advertencias pasando por repercusiones económicas y hasta la terminación del contrato. La sanción impuesta debe ser proporcional a la violación o incumplimiento y se debe aplicar de forma consistente en todo el banco. Esto significa que empleados con roles diferentes, sin importar su nivel jerárquico, recibirían una sanción similar por conductas semejantes.

Para establecer un programa de incentivos y sanciones, puede ser útil conformar un comité de grupos de interés relevantes, como miembros del Área de Cumplimiento y el Área de Recursos Humanos, que pueda revisar recomendaciones de acciones disciplinarias y garantizar que los incentivos y sanciones sean adecuadas, así como aplicadas de forma consistente.

XI. INVESTIGACIONES

Una vez el banco se entere de posibles conductas indebidas o violaciones a sus políticas, por cualquier mecanismo, es importante que el banco determine si es necesaria una investigación. El banco debe considerar cuáles posibles violaciones merecen ser investigadas en comparación con aquellas que no necesitan una revisión a profundidad. Por ejemplo, los reportes relacionados con fraude, conflictos de interés y posibles sobornos a o interacciones indebidas con el gobierno deben ser escalados e investigados. En ese sentido, puede ayudar que el banco establezca un procedimiento de investigaciones que describa las características o inquietudes que hacen procedente una mayor revisión y el tipo de dicha revisión.

A. Características de la Investigación

Si el banco considera necesario realizar una investigación, esta debe ser independiente y objetiva. Además, la investigación debe ser oportuna y sustantiva, así como enfocarse en identificar fallas de control o vulnerabilidades del sistema. Es importante que la investigación tenga un “alcance adecuado” para permitir una revisión completa de los temas surgidos y cualquier potencial inquietud adyacente.

B. Determinar Quién Debe Realizar la Investigación

Cuando se decide investigar un reporte de conducta indebida, el banco debe considerar quién está mejor posicionado para dirigir la investigación. Aquí es importante considerar la naturaleza de las alegaciones y si personal interno puede o no revisar de forma objetiva e independiente dichas alegaciones o si fuera prudente acudir a actores externos para ayudar con la revisión. Se puede considerar una variedad de factores al determinar quién debe realizar la investigación, incluyendo: (a) los recursos requeridos para la investigación y qué parte tiene los recursos disponibles; (b) la capacidad del potencial investigador para realizar una investigación independiente; (c) cómo mantener y garantizar que se establezca cualquier secreto profesional aplicable y se mantenga el privilegio de abogado-cliente en todo el curso de la investigación (por ejemplo, en los Estados Unidos, a menudo es recomendable que los abogados lideren las investigaciones para garantizar que los materiales generados en conexión con las mismas estén sujetos al privilegio profesional aplicable al trabajo de los abogados – esto ayuda a evitar la divulgación de la investigación y los materiales investigativos a terceros); y (d) si se requiere alguna experticia en particular para realizar la investigación.

C. Determinar el Alcance de la Investigación

Es importante que las investigaciones tengan el alcance adecuado. Deben abordar por completo los temas en cuestión y evitar ser o muy estrechas o amplias. El primer paso a menudo es identificar las inquietudes descritas en el reporte. Luego, es útil considerar cómo recoger la evidencia que aclarará las inquietudes. La recolección de evidencia puede requerir la revisión de documentación y entrevistar a testigos. En otras instancias, puede ser útil hacer pruebas forenses y rastrear el flujo de fondos. Cada investigación es distinta, debe ser evaluada caso por caso y ajustada a las inquietudes identificadas.

D. Respuesta a Conductas Indebidas Identificadas

Una vez terminada la investigación, es importante revisar los resultados del trabajo realizado para identificar las causas subyacentes de la consulta (a menudo llamado “análisis de causa raíz”) y determinar si la conducta indebida fue el resultado de debilidades o vulnerabilidades sistémicas. Es de igual

importancia considerar una acción correctiva adecuada con el fin de disminuir la probabilidad de recurrencia y para abordar directamente la “causa raíz” de la conducta indebida. Por ejemplo, puede ser necesario implementar controles internos adicionales o realizar capacitaciones para garantizar que los empleados entiendan los requerimientos bajo el programa de cumplimiento.

Además, puede ser necesario tomar medidas disciplinarias contra los infractores. Las medidas disciplinarias pueden ir desde una advertencia hasta la asistencia obligatoria a una capacitación específica, pasando por sanciones económicas hasta la terminación del contrato. Las medidas disciplinarias deben ser proporcionales a la gravedad de la falta y se deben aplicar de forma consistente en toda la organización.

XII. MONITOREO Y PRUEBAS CONTINUAS

Un programa de cumplimiento anticorrupción efectivo está comprometido con la mejora y adaptación a nuevos riesgos y desafíos de manera constante. Como con todos los negocios, el negocio y las operaciones del banco pueden cambiar con el tiempo, así como el entorno legal y regulatorio en el que opera el banco. Estos cambios dan lugar a nuevos riesgos y circunstancias. En consecuencia, es importante que los líderes empresariales y el personal de cumplimiento se aseguren de que el programa de cumplimiento esté actualizado y se mantenga vigente y efectivo contra los riesgos que enfrenta el banco. El programa de cumplimiento debe ser un programa dinámico que no se quede estático.

Para garantizar que el programa de cumplimiento esté respondiendo en tiempo real a las circunstancias del banco, es importante establecer un proceso de revisión periódica de la efectividad del programa para determinar si es necesario algún cambio. La evaluación periódica del programa de cumplimiento se puede hacer de distintas maneras, y el personal de cumplimiento puede basarse en varias fuentes de información para evaluar la efectividad del programa.

- ▶ **Auditorías Internas:** Las auditorías internas pueden suministrar información adicional sobre el entorno de control interno del banco y pueden aprovechar la experticia de otras áreas. En ese sentido, puede ser prudente que las áreas de cumplimiento y auditoría colaboren y establezcan conjuntamente un cronograma de auditorías internas que pueda ser usado por el programa de cumplimiento para identificar áreas que requieran controles mejorados.
- ▶ **Evaluaciones de Riesgo Continuas:** las evaluaciones de riesgo continuas pueden ayudar a identificar riesgos nuevos o variaciones que enfrente la institución. Estas pueden informar al personal de cumplimiento sobre cambios en el negocio y sus operaciones los cuales puedan requerir controles modificados.
- ▶ **Revisión de Datos Recolectados:** Los datos recolectados de los reportes a las líneas de denuncia y de las investigaciones internas, entre otras iniciativas de cumplimiento, pueden suministrar información valiosa con respecto a los riesgos y desafíos enfrentados por el banco. Estos pueden resaltar patrones de conducta indebida u otras fallas sistemáticas. La revisión periódica de estos materiales puede ayudar al banco a identificar temas recurrentes u otras señales de conducta indebida que hagan evidente la necesidad de mejoras en el cumplimiento.
- ▶ **Encuestas:** Las encuestas a empleados suministran insumos sobre las percepciones de los

empleados sobre el programa de cumplimiento y la cultura de cumplimiento de la organización. La circulación periódica de encuestas y la recepción de estos insumos también puede ayudar a garantizar la integración del cumplimiento en el tejido del banco.

- **Pruebas Transaccionales:** Revisar una muestra de transacciones de alto riesgo potencial puede ser otra herramienta útil al momento de evaluar la efectividad del programa de cumplimiento anticorrupción. Al realizar pruebas sobre las transacciones en busca de posibles riesgos anticorrupción, el foco de las pruebas normalmente se centra en cualquier vínculo con funcionarios de gobierno y si la parte receptora (o los usufructuarios de una persona jurídica receptora) tiene algún vínculo con el gobierno. Esto difiere de las pruebas transaccionales realizadas para efectos de lavado de activos. Las pruebas para lavado de activos tienden a enfocarse en la razón o la legitimidad de la transacción y el origen de los fondos.

Estos tipos de revisiones pueden ser realizadas de forma periódica y continua para permitirle al banco hacer los cambios necesarios para mantener los programas de cumplimiento vigentes y efectivos.

Cuando un banco está monitoreando y evaluando la efectividad y la integridad de su programa de cumplimiento, puede ser útil comparar el programa de cumplimiento existente con la lista de verificación incluida en el Apéndice F. Esta lista de verificación incluye los componentes clave de un programa de cumplimiento anticorrupción y puede ser usada para identificar posibles brechas en el programa de cumplimiento actual del banco.

ESTUDIO DE CASO: PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO EFECTIVOS

El Banco A ha revisado sus prácticas comerciales y ha determinado que tiene **muchas personas políticamente expuestas (PEPs) como clientes**. También reconoce que **se apoya mucho en terceros** que tienen “influencia” sobre el gobierno local. El Personal de Cumplimiento identificó estos riesgos, documentó sus hallazgos y **desarrolló políticas dirigidas a estos temas**. Estas políticas incluyen, por ejemplo, enfocarse en la debida diligencia a terceros y el monitoreo de PEPs.

El Banco B no tiene un sistema implementado para monitorear sus prácticas comerciales y, como resultado, **no está familiarizado con los riesgos de corrupción que puede estar enfrentando**. Por el contrario, se sigue enfocando en el cumplimiento LA. En consecuencia, el Banco B tiene una mayor exposición a posibles violaciones en materia de corrupción.

Aprendizaje Clave: Responder a los riesgos identificados enfocándose en dichos riesgos y desarrollando un programa dirigido a mitigar dichos riesgos.

XIII. ACCIÓN COLECTIVA Y PACTOS DE INTEGRIDAD

Mientras los bancos consideran, diseñan, implementan o mejoran sus programas de cumplimiento anticorrupción, deben considerar las oportunidades de involucramiento externo continuo y acción colectiva como maneras de obtener apoyo adicional y entender los estándares de la industria para programas de cumplimiento efectivos. La acción colectiva se enfoca en los desafíos que bancos individuales pueden estar enfrentando al actuar de forma cooperativa. Para muchas compañías y bancos que operan en el mismo sector, puede ser beneficioso comunicar sus esfuerzos e iniciativas de cumplimiento. La acción colectiva crea un foro mediante el cual los oficiales de cumplimiento de los bancos pueden interactuar sobre temas sustanciales y permite una rendición de cuentas a nivel de toda la industria. Los Pactos de Integridad también pueden garantizar una consistencia en las expectativas de cumplimiento dentro del mercado en general, para evitar desigualdades en las expectativas de cumplimiento de un banco a otro.

Este tipo de acción colectiva se puede dar de muchas formas. Los Pactos de Integridad tienden a estar basados en normas de integridad comunes compartidas entre los bancos participantes. Estas entidades pueden establecer un Pacto de Integridad mediante el cual los bancos participantes se comprometen públicamente a abstenerse del soborno, la corrupción y otras formas de conducta indebida y a trabajar juntas para compartir asesoría y apoyo en temas de cumplimiento. Adjunto a la presente guía como el Apéndice H se encuentra un ejemplo de un pacto de integridad.

Este tipo de iniciativas de acción colectiva pueden tener beneficios concretos. Le permiten a los participantes referirse a elementos de programas de cumplimiento en toda la industria e identificar información clave sobre aquellos programas, tal como la cantidad de bancos que tienen políticas anticorrupción independientes, la cantidad de bancos que han publicado externamente su política anticorrupción, los enfoques de los bancos en cuanto a la debida diligencia de integridad de terceros, y los valores de los umbrales comunes preaprobados de hospitalidad bajo los cuales el personal de un banco puede incurrir en gastos con funcionarios de gobierno. Los bancos pueden hacer uso de estos foros para compartir información sobre riesgos emergentes en la industria. Este tipo de acción colectiva y participación externa es particularmente beneficioso mientras los bancos empiezan a implementar sus programas para garantizar que los elementos del programa sean acordes a las prácticas y expectativas del mercado.

Para que la acción colectiva sea efectiva, los bancos deben ser transparentes y abiertos sobre sus programas de cumplimiento y confiar en los demás bancos del sector. La transparencia es crítica para los esfuerzos de acción colectiva, y los bancos deben estar preparados para compartir información, tal como sus propias políticas y estadísticas de sus programas de cumplimiento para beneficiarse de la acción colectiva y la retroalimentación.

En la práctica, esto significa que los bancos firmarán un acuerdo para documentar y confirmar su compromiso con el cumplimiento. Además, los representantes de cumplimiento de los bancos pueden reunirse periódicamente para discutir ciertos temas relevantes relacionados con los programas de cumplimiento y los riesgos que enfrentan los bancos, así como para compartir datos e información. Estas discusiones y prácticas de intercambio de información pueden generar un intercambio de ideas y enfoques más consistentes para las estrategias de mitigación en toda la industria.

APÉNDICE A: FORMULARIO DE JUSTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE TERCEROS

(Para ser completado por el respectivo empleado del banco)

El propósito de este formulario es obtener la respectiva aprobación **previa** a la contratación de cualquier tercero (Candidato) para o en nombre del banco (la Compañía). Este formulario debe ser completado por el empleado del banco quien haya propuesto o sea responsable de tratar con el Candidato. Este formulario debe ser diligenciado con la información más completa y precisa disponible. Favor consultar al Oficial de Cumplimiento (CCO) para más orientación con respecto a este proceso, de ser necesario.

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN			
Tercero Candidato			
Dirección			
Teléfono		Sitio Web	
Email		Contacto	
Tipo de Negocio			

CLASIFICACIÓN PRELIMINAR		
☐ NIVEL I (RIESGO BAJO) • Proveedores privados, vendedores u otros prestadores de servicios que no interactúen con otros en nombre del banco y no estén vinculados con ningún Funcionario de Gobierno¹ • Prestadores de servicios profesionales como firmas de abogados y profesionales tributarios que no tengan más que interacciones administrativas con el gobierno/Funcionarios de Gobierno • PERO NO Terceros que: (a) puedan interactuar con entidades gubernamentales o Funcionarios de Gobierno en nombre del banco; (b) serán pagados honorarios o comisiones por un total de \$75,000 o más; o (c) tengan banderas rojas asociadas a ellos.	☐ NIVEL II (RIESGO MEDIO) • Proveedores de servicios de procesamiento, logística y personal que puedan interactuar con otros en nombre del banco tales como agentes de inmigración, consultores de licenciamiento, agentes de aduanas, transitorios y empresas de transporte • Terceros con banderas rojas	☐ NIVEL III (RIESGO ALTO) • Lobistas, consultores, agentes u otros Terceros que puedan interactuar con entidades gubernamentales o Funcionarios de Gobierno en nombre del banco tales como un consultor contratado para obtener una licencia/registro gubernamental crucial • Terceros que representen al banco en procesos de licitación con entidades gubernamentales • Terceros que representen al banco ante el gobierno en disputas legales o regulatorias • Terceros de propiedad directa o indirecta de entidades gubernamentales, Funcionarios de Gobierno o Ex Funcionarios de Gobierno • Terceros con banderas rojas

¹El término "Funcionario de Gobierno" se define completamente en la *Política Antisoborno y Anticorrupción* del banco. De forma resumida, el término incluye: un empleado, funcionario o representante de una entidad, agencia u organismo gubernamental, incluyendo una empresa de propiedad de o controlada por el Estado; un empleado o funcionario de organización pública internacional; un funcionario de partido político; un candidato a un cargo político; o un familiar de cualquiera de los anteriores (en conjunto, Funcionario de Gobierno).

INFORMACIÓN COMERCIAL

Tipo de servicios o productos a ser prestados o provistos por el Candidato:

¿El Candidato interactuará con entidades gubernamentales o Funcionarios de Gobierno?	☐ No	☐ Sí. En caso afirmativo, describa a continuación:	
Duración propuesta de la relación:		Remuneración propuesta:	

PROCESO DE SELECCIÓN

¿Por qué el servicio del Candidato sería valioso para la Compañía?			
¿Cómo ubicó al Candidato?	Sugerido por: ☐ ¿Empleado de la Compañía? ☐ ¿Funcionario de gobierno? ☐ ¿Otro?		
¿Por qué eligió al Candidato?			
¿Qué otros candidatos fueron considerados? En caso de no hacerlo, ¿Por qué no consideró a otros candidatos?			
¿Cómo llegó a la remuneración propuesta?			
¿Cómo se compara la remuneración propuesta a otras transacciones similares en este país/área por parte de:	¿La Compañía?	¿Otras organizaciones?	

PROPIEDAD/RELACIÓN/REPUTACIÓN

Según su conocimiento, este Candidato:

¿De ser una empresa, es de propiedad (total o parcial) o está controlado por un Funcionario de gobierno o un familiar cercano de un funcionario?	☐ No	☐ Sí. Por favor dar detalles:
¿De ser un individuo, es un Funcionario de gobierno, un familiar cercano de un Funcionario de gobierno o un antiguo Funcionario de gobierno?	☐ No	☐ Sí. Por favor dar detalles:
¿Ha averiguado con el Candidato si alguno de sus propietarios, directores, funcionarios o empleados es Funcionario de gobierno o está relacionado o vinculado con Funcionarios de gobierno?	☐ No	☐ Sí. Por favor dar detalles:

¿Cuál es la reputación del Candidato? ¿En qué se basa su opinión?

¿El Candidato ha hecho negocios con entidades gubernamentales o Funcionarios de Gobierno en otras ocasiones?	☐ No	☐ Sí. De ser así, por favor describa cualquier averiguación que haya hecho con respecto a la reputación del Candidato en dichos negocios (incluyendo información obtenida).
--	-----------------------------	--

Por favor describa cualquier verificación de referencias u otra “debida diligencia” hecha sobre el Candidato; por favor adjuntar también cualquier información de antecedentes que tenga sobre el Candidato.

CERTIFICACIÓN

A mi leal saber y entender, toda la información incluida en este formulario de Justificación de la Actividad Económica de Terceros es correcta y completa, y no omite ningún hecho que pueda ser importante para la evaluación por parte de la Compañía de las calificaciones, la reputación y las asociaciones del Candidato.

Firma [Nombre y Cargo]:

Fecha:

PASOS A SEGUIR

Una vez completado, este formulario y, de ser necesario, el **Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros** (completado por el Candidato) debe ser entregado al CCO junto con toda la documentación de soporte.

APÉNDICE B: CUESTIONARIO DE DEBIDA DILIGENCIA PARA TERCEROS

(Para ser completado por el tercero propuesto)

Como parte del cumplimiento del banco, sus filiales y subsidiarias (la Compañía) con las leyes aplicables antisoborno, corrupción, y de sanción económica, la Compañía requiere debida diligencia sobre todos los terceros que hagan negocios o presten servicios en nombre de la Compañía (el Tercero o Terceros). Dicha debida diligencia debe realizarse antes de iniciar la relación con cualquier Tercero o antes de que dicho Tercero preste cualquier servicio. Parte de la debida diligencia de la Compañía es solicitar a todos los Terceros que suministren información específica sobre su negocio. De esta forma, usted debe completar el siguiente cuestionario (el Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros) de forma completa y devolver el cuestionario completo a su contacto en la Compañía. Por favor firme también la afirmación de exactitud (la Afirmación), adjunta al presente Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros.

Si no hay suficiente espacio en este Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros para su respuesta, por favor adjunte las hojas de papel necesarias e incluya aquellas hojas adicionales en su respuesta. Es importante que sus respuestas sean lo más completas posibles. Las respuestas incompletas o vagas demorarán el proceso de aprobación para la contratación del Tercero por parte de la Compañía.

Si tiene alguna pregunta sobre este Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros, por favor contacte a su respectivo contacto en la Compañía.

A. INFORMACIÓN GENERAL

1. Razón Social: _____
2. Nombre de Propietario(s)/Titular(es): _____

3. Dirección comercial: _____

4. Teléfono comercial: _____
5. Fax comercial: _____
6. Email comercial: _____
7. Cualquier otro nombre comercial o razón social utilizado por el tercero en los últimos siete años:

8. Identidad del banco de la Empresa: _____

9. Dirección del banco de la Empresa: _____

10. Moneda de la cuenta tenida en el banco de la Empresa: _____

B. INFORMACIÓN COMERCIAL

1. Describa brevemente la naturaleza e historia de su empresa: _____

2. Si usted es un individuo/trabajador independiente/propietario único, por favor suministre una hoja de vida. Si su empresa es una entidad corporativa u otra organización, por favor suministre una copia de su registro mercantil y los documentos de constitución para el país en donde se encuentra constituido/registrado y para el país donde se prevé desarrollar la actividad económica en nombre de la Compañía. Por favor indique si los materiales solicitados están adjuntos: ☐ Sí ☐ No (En caso negativo, por favor explique por qué)

3. Por favor indique el número de empleados de la empresa (tanto en su oficina principal como en general) e incluya un organigrama de su empresa: _____

4. Su principal línea de negocio, incluyendo productos representados:

5. Servicios específicos que serán prestados a la Compañía: _____

6. Cualquier interacción anticipada con entidades gubernamentales (departamentos, ministerios, agencias de gobierno, legislaturas, partidos políticos o empresas estatales) o funcionarios de dichas entidades (empleados, funcionarios elegidos o nombrados) en nombre de la Compañía: _____

7. Establecimientos comerciales distintos a la dirección comercial suministrada arriba: _____

8. Lista de todas las subsidiarias o filiales en países en donde estará trabajando para la Compañía: _____

9. ¿Los ingresos anuales aproximados en los últimos cinco años (o si su empresa es nueva, ingresos/facturación estimada para el próximo año) de su empresa son inferiores a US\$100,000; entre \$100,000 y \$500,000; o más de US\$500,000?: _____

10. ¿Planea usar alguna otra parte (subcontratistas, consultores, socios, etc.) para prestar servicios relacionados con el acuerdo propuesto con la Compañía? En caso afirmativo, por favor identifique a cada parte y especifique el rol/función que desempeñará: _____

11. ¿Enuncie todas las relaciones previas o actuales, de haberlas, que usted, sus empleados, o su empresa tengan con la Compañía: _____

C. PROPIEDAD Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿Su empresa cotiza en bolsa? ☐ SÍ ☐ NO
- a. En caso afirmativo, por favor suministre una copia de su registro público más reciente que muestre los accionistas, socios y propietarios de su empresa, incluyendo a cualquier usufructuario indirecto o final.
- Si el registro público no muestra a los accionistas principales (*i.e.*, aquellos con más del 5% de las acciones en circulación con derecho a voto de su empresa), o usufructuarios indirectos o finales, por favor suministre dicha información junto con su respectiva nacionalidad y país actual de residencia.
- _____

- b. En caso NEGATIVO, por favor indique el nombre completo, la nacionalidad, y actual país de

residencia de cada uno de sus propietarios directos o indirectos y socios, incluyendo cualquier usufructuario indirecto o final. Si alguno de sus accionistas es una compañía, por favor indique los propietarios directos o indirectos de esa compañía, incluyendo cualquier usufructuario indirecto o final.

2. Por favor indique el nombre completo, la nacionalidad, y actual país de residencia de cada uno de los miembros de su junta directiva u otra junta supervisora.

3. Por favor indique el nombre completo, cargo y la nacionalidad de cada persona que estará prestando servicios para la Compañía bajo el acuerdo propuesto.

4. ¿Alguna de las personas enunciadas en la respuesta a la Pregunta C.3., anterior, desempeña el cargo de director, funcionario, u otro cargo gerencial con cualquier otra compañía o entidad?

☐ SÍ ☐ NO

- a. En caso afirmativo, por favor indique, para cada persona, el nombre de cada compañía y el cargo desempeñado.

5. Por favor, identifique al/a los beneficiario(s) final(es) (BF) de la Compañía.

D. VÍNCULOS CON EL GOBIERNO

NOTA—Para efectos de las siguientes preguntas, aplicarán las siguientes definiciones:

Entidad Gubernamental significa (i) cualquier departamento, ministerio, agencia u organismo de cualquier gobierno nacional, regional o local; (ii) cualquier organismo de gobierno, incluyendo cualquier empresa o entidad que sea de propiedad, parcial o total, o que sea controlada por el gobierno (por ejemplo, bancos estatales); (iii) cualquier organización pública internacional como las Naciones Unidas o el Banco Mundial; y (iv) cualquier partido político.

Funcionario de Gobierno significa: (i) cualquier empleado o funcionario de una Entidad Gubernamental; y (ii) cualquier candidato a un cargo político.

1. alguna de las personas identificadas en las respuestas a las Preguntas C.1., C.2., o C.3. (o cualquier familiar cercano de dichas personas) cumple algo de lo siguiente:
 - a. ¿Es un actual Funcionario de Gobierno? ☐ SÍ ☐ NO
 - b. ¿Ha sido Funcionario de Gobierno en cualquier momento durante los últimos cinco años?
☐ SÍ ☐ NO
 - c. ¿Actualmente está involucrada en cualquier relación comercial, incluyendo actuar como Tercero o consultor para, o ser copropietaria de cualquier empresa o sociedad con, algún actual Funcionario de Gobierno (o familiar cercano de un Funcionario de Gobierno)? ☐ SÍ ☐ NO
 - d. ¿Está en posición de ejercer dirección o influencia sobre las decisiones de compra de cualquier Entidad Gubernamental? ☐ SÍ ☐ NO
2. Si alguna respuesta a las Preguntas D.1.a. a la D.1.d. es SÍ, por favor suministre la siguiente información:
 - a. El nombre del Funcionario de Gobierno y/o el nombre completo de la Entidad Gubernamental.

Una descripción de las responsabilidades del Funcionario de Gobierno.

 - b. Las fechas de servicio del Funcionario de Gobierno con respecto a la Entidad Gubernamental.

-
-
- c. ¿Los individuos identificados en la respuesta a la Pregunta D.2.a. tienen permitido por la ley local prestar servicios en nombre de la Compañía?

☐ SÍ ☐ NO

E. SANCIONES ECONÓMICAS

1. ¿Alguna de las personas identificadas en las respuestas a las Preguntas C.1., C.2., o C.3. cumple algo de lo siguiente:

- a. ¿Está incluida en la Lista de Nacionales Especialmente Designados y Personas Bloqueadas (“Lista SDN”) mantenida por la Oficina para el Control de Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro de los EE.UU. (“OFAC”) o personas incluidas en la Lista SDN son propietarias, directa o indirectamente, del 50 por ciento o más de la misma? ☐ SÍ ☐ NO
- b. ¿Está incluida en la Lista de Identificaciones de Sanciones Sectoriales (“Lista SSI”) mantenida por la OFAC o personas incluidas en la Lista SSI son propietarias, directa o indirectamente, del 50 por ciento o más de la misma? ☐ SÍ ☐ NO
- c. ¿Está incluida en cualquier otra lista de partes restringidas mantenida por autoridades económicas o de sanción comercial relevantes, incluyendo, pero sin limitarse a: Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas; el Departamento de Comercio, Oficina de Industria y Seguridad (“BIS”); el Departamento de Estado de los EE.UU.; o autoridades equivalentes de cualquier jurisdicción relevante? ☐ SÍ ☐ NO

2. Si cualquiera de las respuestas a las Preguntas E.1.a. a la E.1.c. es SÍ, por favor suministre la siguiente información:

- a. El nombre del individuo y/o el nombre completo de la entidad.

- b. Una descripción de la(s) lista(s) de partes restringidas en la(s) que aparece el individuo y/o la entidad.

- c. La fecha en la que el individuo y/o la entidad fue agregado a la(s) lista(s) de partes restringidas.

- d. El rol que el individuo y/o la entidad tiene en su compañía, incluyendo cualquier participación accionaria legal o intermedia.

3. ¿Usted está involucrado actualmente en cualquier negocio, sociedad o empresa conjunta con algún individuo o entidad que: esté incluido en la Lista SDN o la Lista SSI; cuyo 50 por ciento o más sea de propiedad, directa o indirectamente, de individuos o entidades incluidos en la Lista SDN o la Lista SSI; o incluidos en cualquier lista de partes restringidas mantenida por OFAC, BIS, el Departamento de Estado de los EE.UU.; o autoridades equivalentes de cualquier jurisdicción relevante?

☐ YES ☐ NO

- a. En caso afirmativo, por favor indique, para cada persona, el nombre del individuo y/o la entidad y la naturaleza de su relación con cada uno.

F. CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES APLICABLES

1. ¿Durante los últimos cinco años, su empresa se ha visto involucrada en o ha sido objeto de cualquier investigación, indagación o auditoría gubernamental relacionada con alguna ley antisoborno o anticorrupción, o ha revelado al gobierno alguna violación real o potencial de alguna ley antisoborno anticorrupción? ☐ SÍ ☐ NO

En caso afirmativo, por favor describa el asunto específico y si/como se resolvió el tema.

2. ¿Usted o su empresa, o algún funcionario, director, accionista o empleado de su empresa, ha sido investigado por o acusado de algún delito incluyendo soborno, corrupción, comisión ilegal, blanqueo de capitales o conflictos de interés?

En caso afirmativo, por favor suministre detalles.

3. ¿Usted o su empresa saben de alguna violación real o potencial de alguna ley antisoborno anticorrupción por parte de su empresa, sus empleados o funcionarios, o cualquier filial o tercero? ☐ SÍ ☐ NO

En caso afirmativo, por favor suministre detalles.

4. ¿Usted o su empresa saben de alguna violación real o potencial de alguna ley de sanción económica por parte de su empresa, sus empleados o funcionarios, o cualquier filial o tercero? ☐ SÍ ☐ NO

En caso afirmativo, por favor suministre detalles.

5. ¿Su empresa tiene algún código de conducta, manual o guía de cumplimiento antisoborno/anticorrupción, un sistema formalizado de controles de contabilidad, o cualquier otra política de cumplimiento, ya sea adoptada formalmente o informalmente, aplicable a su empresa y sus empleados? ☐ SÍ ☐ NO

En caso afirmativo, por favor suministre una copia de dichos documentos.

G. REFERENCIAS

Por favor suministre los nombres y la información de contacto de al menos tres referencias comerciales.

Referencia 1

Razón social: _____

Contacto individual: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Email: _____

Referencia 2

Razón social: _____

Contacto individual: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Email: _____

Referencia 3

Razón social: _____

Contacto individual: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Email: _____

H. AFIRMACIÓN

Por favor firme y envíe de vuelta la Afirmación suministrada en la siguiente página.

AFIRMACIÓN

Al firmar a continuación, afirmo lo siguiente:

Toda la información suministrada en las respuestas del presente Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros, incluyendo información en todos los adjuntos y anexos al mismo, es completa y fidedigna;

Me comprometo a enviar cualquier notificación y a obtener cualquier consentimiento de parte de individuos y entidades a los cuales haya identificado en las respuestas al Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros con el fin de compartir información con la Compañía y para los efectos descritos en el Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros;

Doy mi consentimiento expreso a la transferencia de la información suministrada en las respuestas al Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros, incluyendo información personalmente identificable, a una jurisdicción que pueda no disponer de una protección de privacidad equivalente a las leyes de mi país de residencia;

Autorizo expresamente a la Compañía a tomar las medidas que la Compañía considere necesarias para verificar la información suministrada en conexión con el Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros; y

Entiendo que el suministro de información falsa o engañosa en conexión con el Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros puede resultar en la terminación de cualquier relación que se pueda desarrollar en el futuro entre mi empresa y la Compañía, y que la Compañía se reserva todos los demás recursos de reparación y derechos correspondientes en caso de ocurrir dicha terminación.

Reconozco que tengo la autoridad para firmar esta Afirmación en nombre de mi empresa.

Nombre del Funcionario que Certifica

Cargo

Firma

Fecha

APÉNDICE C: LISTA DE VERIFICACIÓN DE DEBIDA DILIGENCIA PARA TERCEROS

(Para ser completado por el Empleado/Funcionario del banco que propone al Tercero)

El propósito de este formulario es asistir al CCO en la revisión de Terceros propuestos (o Candidatos) cubierta por la Política Antisoborno y Anticorrupción del banco (la Compañía). Antes de llenar este formulario, revise el Apéndice A: Formulario de Justificación de la Actividad Económica de Terceros, Apéndice B: Cuestionario de Debita Diligencia para Terceros, y cualquier anexo, verificación de referencias y/o antecedentes.

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN			
Nombre del Candidato			
Categoría de Tercero	☐ Nivel I (Riesgo bajo) • Proveedores privados, vendedores u otros prestadores de servicios que no interactúen con otros en nombre del banco y no estén vinculados con ningún Funcionario de Gobierno ² • Prestadores de servicios profesionales como firmas de abogados y profesionales tributarios que no tengan más que interacciones administrativas con el gobierno/Funcionarios de gobierno • PERO NO Terceros que: (a) puedan interactuar con entidades gubernamentales o Funcionarios de Gobierno en nombre del banco; (b) serán pagados honorarios o comisiones por un total de \$75,000 o más; o (c) tengan banderas rojas asociadas a ellos.	☐ Nivel II (Riesgo medio) • Proveedores de servicios de procesamiento, logística y personal que puedan interactuar con otros en nombre del banco tales como agentes de inmigración, consultores de licenciamiento, agentes de aduanas, transitarios y empresas de transporte • Terceros con banderas rojas	☐ Nivel III (Riesgo alto) • Lobistas, consultores, agentes u otros Terceros que puedan interactuar con entidades gubernamentales o Funcionarios de Gobierno en nombre del banco tales como un consultor contratado para obtener una licencia/registro gubernamental crucial • Terceros que representen al banco en procesos de licitación con entidades gubernamentales • Terceros que representen al banco ante el gobierno en disputas legales o regulatorias • Terceros de propiedad directa o indirecta de entidades gubernamentales, Funcionarios de gobierno o Ex Funcionarios de gobierno • Terceros con banderas rojas
Empleado del banco que Nomina al Tercero			
Aprobado por			

REFERENCIAS

²El término "Funcionario de Gobierno" se define completamente en la Política Antisoborno y Anticorrupción del banco. De forma resumida, el término incluye: un empleado, funcionario o representante de una entidad, agencia u organismo gubernamental, incluyendo una empresa de propiedad de o controlada por el Estado; un empleado o funcionario de organización pública internacional; un funcionario de partido político; un candidato a un cargo político; o un familiar de cualquiera de los anteriores (en conjunto, Funcionario de Gobierno).

Contacte a al menos dos referencias suministradas por el Candidato y deje sus comentarios a continuación:

Referencia	Fecha(s) de Contratación	Comentarios

ANTECEDENTES

Indique cuál de los siguientes reportes/investigaciones fueron completados, y adjunte reportes:

*Debida diligencia Inicial (Requerimientos Nivel I para **Todos** los Candidatos)*

- ☐ Formulario de Justificación de la Actividad Económica de Terceros diligenciado
- ☐ Verificación de listas gubernamentales de partes restringidas
- ☐ Se averiguó si algún miembro del personal clave del Candidato es un Funcionario de Gobierno
- ☐ Se hizo una búsqueda básica en línea del Candidato y su personal clave para encontrar información sobre las actividades pasadas del Candidato y/o vínculos con el gobierno
- ☐ Se le compartieron las expectativas de cumplimiento anticorrupción al Candidato (mediante compromisos de cumplimiento por escrito)

Requisitos adicionales para Candidatos Nivel II (según el CCO considere adecuado con base en los riesgos específicos presentados)

- ☐ Se obtuvo el Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros diligenciado por el Candidato
- ☐ Dependiendo de los riesgos identificados durante la debida diligencia inicial y en las respuestas del Candidato al Cuestionario de Debida Diligencia para Terceros, el CCO puede pedirle al Empleado Nominador que haga una o más de las siguientes cosas:
- ☐ Revisar las referencias comerciales suministradas por el Candidato
- ☐ Realizar una búsqueda en los registros gubernamentales locales (*p. ej.*, registros de sociedades, reportes de crédito, quiebra y litigios)
- ☐ Visita presencial (o alguna otra evidencia de las operaciones legítimas del Candidato)
- ☐ Entrevistar al Candidato
- ☐ Requisitos adicionales con base en banderas rojas:

Requisitos adicionales para Candidatos Nivel III (según el CCO considere adecuado con base en los riesgos específicos presentados)

☐ ¿Algún requisito adicional con base en banderas rojas?

LISTA DE VERIFICACIÓN

¿Alguna referencia negativa?	☐ Si	☐ No
¿Alguna de la información suministrada por el Candidato es imprecisa o sospechosa (<i>p. ej.</i> , no tiene matrícula mercantil local; sin membrete; dirección de email de un tercero; horario laboral irregular; dirección comercial igual a la dirección de residencia; cambios frecuentes de dirección o teléfono; oficinas o sitio web de “papel”; alias o nombres ficticios; otras banderas rojas)?	☐ Si	☐ No
¿El Candidato aparece en alguna lista gubernamental de personas restringidas?	☐ Si	☐ No
¿La remuneración propuesta es irracional o está por fuera del rango normal para el mismo país y los mismos servicios (<i>p. ej.</i> , altos costos; pagos hechos a través de terceros; uso de cuentas en paraísos fiscales; o en efectivo)?	☐ Si	☐ No
¿El Candidato no está calificado para prestar los servicios (<i>p. ej.</i> , carece de licencias o personal suficiente, recursos técnicos o experticia)?	☐ Si	☐ No
¿Hay algún indicador o condición financiera negativa (<i>p. ej.</i> , quiebras recientes, malas referencia bancarias, baja calificación crediticia)?	☐ Si	☐ No
¿El Candidato tiene alguna relación con actuales o antiguos (dentro de los últimos cinco años) funcionarios de gobierno o cualquier entidad gubernamental?	☐ Si	☐ No
¿El Candidato no está dispuesto a hacer declaraciones o garantías de cumplimiento anticorrupción y emitir las certificaciones de cumplimiento anticorrupción solicitadas por el banco?	☐ Si	☐ No
¿El borrador del contrato con el Candidato carece de términos anticorrupción adecuados?	☐ Si	☐ No

Si usted respondió **sí** a cualquiera de las anteriores preguntas, identifique el fundamento de la respuesta y, cuando sea el caso, explique por qué la Compañía debe, no obstante, considerar iniciar una relación con el Candidato (incluyendo cualquier factor mitigante):

En la medida en que no se haya mencionado arriba, describa cualquier otra información negativa:

RECOMENDACIÓN DEL EMPLEADO/FUNCIONARIO

Con base en la información descrita anteriormente, recomendamos ☐ aprobar / ☐ rechazar la relación propuesta con el Candidato con ocasión de la debida diligencia de cumplimiento anticorrupción por las razones descritas a continuación:

[APROBADO POR] FIRMA:		FECHA:	
NOMBRE/CARGO:			
[APROBADO POR] FIRMA:		FECHA:	
NOMBRE/CARGO:			
[APROBADO POR] FIRMA:		FECHA:	
NOMBRE/CARGO:			

RECOMENDACIÓN DEL CCO

Con base en la información descrita anteriormente, Yo ☐ apruebo / ☐ rechazo la relación propuesta con el Candidato con ocasión de la debida diligencia de cumplimiento anticorrupción.

CCO FIRMA:		FECHA:	
NOMBRE/CARGO:			

APÉNDICE D: FORMULARIO DE APROBACIÓN DE OBSEQUIOS Y ENTRETENIMIENTO³

(Para ser completado por el respectivo empleado del banco)

De conformidad con la Política Antisoborno y Anticorrupción (“Política”), el Personal del banco debe entregar este formulario al Oficial de Cumplimiento (“CCO”) o a la persona designada por el CCO relacionada con dar cualquier cosa de valor (incluyendo obsequios, comidas, entretenimiento, viajes y otras actividades y gastos similares descritos en la Política) a un Funcionario de Gobierno (según se define este término en la Política). La Política establece las circunstancias bajo las cuales se requiere este formulario, incluyendo **los límites monetarios y otras condiciones bajo las cuales se requiere la preaprobación del CCO** antes de que se pueda incurrir en algún gasto o recibir hospitalidad. Si usted anticipa un escenario en el cual pueda requerir la preaprobación del CCO, usted debe contactar al CCO al inicio del proceso para garantizar que se pueda hacer una revisión exhaustiva y oportuna.

A continuación por favor describa cada gasto o recepción propuesto con el detalle razonable que refleje de forma fiel y justa todas las circunstancias solicitadas y relevantes (si necesita más espacio o tiene documentos de soporte, por favor adjunte hojas adicionales al presente formulario). Diligencie una hoja por separado para cada gasto anticipado, a menos que los receptores sean parte un grupo del mismo país y con la misma entidad/organización no estadounidense.

INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE			
Fecha de solicitud			
Nombre			
Cargo		Área	
DETALLES DE GASTO Y DESTINATARIO (O PROVEEDOR)			
Descripción del pago o gasto (incluyendo la naturaleza del obsequio, comida, entretenimiento, viaje u otro gesto de hospitalidad):			
Valor aproximado		Fecha de gasto propuesto	
¿Este será dado o recibido?		¿El pago o gasto propuesto fue solicitado por el destinatario (proveedor)?	
Nombre del destinatario (proveedor)			
Nacionalidad del destinatario (proveedor)		Calidad oficial/ocupación del destinatario (proveedor)	

³ Dependerá de la política de cada entidad, ya que muchas veces el área de Recursos Humanos es responsable de este proceso.

¿El banco actualmente tiene o espera tener negocios (incluyendo alguna autorización como el trámite de permisos) con el destinatario (proveedor) y/o su departamento de gobierno? (En caso de que la respuesta sea ‘Sí,’ por favor suministre detalles.)

Otras partes involucradas	
---------------------------	--

Motivo del pago o gasto:

REPORTE DEL CCO

Fecha de recepción de solicitud	
---------------------------------	--

RECOMENDACIÓN DEL CCO

Aprobar	Rechazar	Modificar (ver abajo)
☐	☐	☐

ANÁLISIS

OTROS COMENTARIOS

CERTIFICACIÓN DEL CCO

Firma:	Fecha:
--------	--------

APÉNDICE E: MODELO DE CLÁUSULAS ANTICORRUPCIÓN

Las siguientes son las disposiciones de cumplimiento anticorrupción que pueden ser incorporadas en los contratos con cualquier tercero que pueda interactuar con funcionarios de gobierno en nombre del Banco. Este documento también contiene disposiciones específicas adicionales que pueden ser incorporadas en contratos con consultores, lobistas y otros representantes de relaciones de gobierno. Puede que no todas las disposiciones sean necesarias para cada contrato. Consulte al [personal de cumplimiento] correspondiente si le surge alguna duda durante el proceso de contratación.

I. Sección de Definiciones del Contrato

- ▶ **Leyes Anticorrupción.** Para efectos del presente Contrato, las "Leyes Anticorrupción" incluyen: (i) [País Correspondiente]; (ii) la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) de los EE. UU.; (iii) la Ley Antisoborno de 2010 (UKBA) del Reino Unido; y (iv) las leyes, normas, y regulaciones relacionadas con el soborno, la corrupción o la influencia indebida en los países del lugar de constitución de cada PARTE, su lugar principal de actividad comercial, lugar de registro o en los países en donde la controlante final de dicha PARTE tiene su lugar de constitución, lugar principal de actividad comercial o lugar de registro como emisor de títulos valores.
- ▶ **Funcionario de Gobierno.** Para efectos del presente Contrato, un "Funcionario de Gobierno" incluye a todos los funcionarios, directores, empleados, designados, y otros representantes de un departamento, agencia u organismo gubernamental, ya sea de la rama ejecutiva, legislativa o judicial y ya sea a nivel nacional, estatal/provincial, o local (o su equivalente). El término incluye a los funcionarios, directores, empleados, designados y demás representantes de empresas de propiedad de o controladas por el gobierno, incluso si dichas empresas son operadas como empresas privadas. El término también se extiende a partidos políticos, funcionarios de partidos, candidatos a cargos políticos, miembros de familias reales y empleados de organizaciones públicas internacionales como el Banco Mundial y Naciones Unidas. Finalmente, el término abarca a trabajadores de medio tiempo, trabajadores no remunerados, cualquier persona "actuando en calidad oficial" y, en ciertos casos, la familia inmediata de un Funcionario de Gobierno.
- ▶ **Parte(s) Vinculada(s).** Para efectos del presente Contrato, "Parte Vinculada" significa cualquier propietario (incluyendo cualquier principal, accionista, u otra persona o entidad con una participación económica directa o indirecta), funcionario, director, socio, principal, empleado, agente, o cualquier otra persona o entidad que, directa o indirectamente, controle a, esté controlada por, o esté bajo control común con el TERCERO.

II. Cumplimiento General con la Ley

- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] declara y garantiza que, en conexión con el presente Contrato y las transacciones contempladas en virtud del mismo, no adelantará ninguna acción que viole, ni someterá al Banco a ninguna responsabilidad o penalidad bajo, las leyes y regulaciones aplicables de cualquier país, incluyendo los Estados Unidos, el Reino Unido y [País Anfitrión].

- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] cumplirá con [Ley Aplicable], las Leyes Anticorrupción, y las leyes, normas, y regulaciones de cualquier otra jurisdicción que apliquen o puedan aplicar a los negocios del Banco y a las actividades del TERCERO en conexión con el presente Contrato, incluyendo todas las leyes, normas, o regulaciones aplicables a o relacionadas con pagos, obsequios o regalos indebidos o ilegales.

III. Cumplimiento Anticorrupción

- ▶ Durante el término del presente Contrato, el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] cumplirá con todas las Leyes Anticorrupción aplicables, incluyendo la FCPA y la UKBA. Ni el TERCERO [ni ninguna Parte Vinculada] pagarán, darán, ofrecerán, prometerán, o autorizarán, directa o indirectamente, el pago de dinero o cualquier cosa de valor a o en beneficio de ninguna persona, incluyendo pero sin limitarse a Funcionarios de Gobierno (según se define en la [Cláusula X]), para influenciar de manera corrupta cualquier acto o decisión de dicha persona, hacer que dicha persona incurra en cualquier acto u omisión que vaya en contra de su deber legal, o hacer que dicha persona influya de forma indebida un acto o decisión de otra persona o entidad con el fin de obtener o mantener negocios o adquirir cualquier otra ventaja indebida en conexión con el presente Contrato.

IV. Conocimiento y Cumplimiento de la Política del Banco

- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] declara que ha recibido una copia de la [Política Anticorrupción] del Banco y que le ha suministrado copias de la misma a los empleados del TERCERO [o cualquier Parte Vinculada] que van a prestar los Servicios en virtud del presente Contrato, y dichos empleados la han leído y se comprometen a prestar los Servicios con sujeción a los contenidos de la [Política Anticorrupción]. Además, el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] garantiza que sus empleados cumplirán con estos requisitos en la realización de todas las actividades desarrolladas de conformidad con el presente Contrato.

V. Auditoría de Libros/Registros

- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] se compromete a mantener libros, registros y cuentas en relación con el presente Contrato que, con detalle razonable, de manera precisa y clara reflejen las transacciones y disposiciones de los activos del TERCERO en conexión con el presente Contrato. El término "detalle razonable" significa el nivel de detalle que satisfaría a cualquier funcionario prudente en la gestión de sus propios asuntos.
- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] desarrollará y mantendrá un sistema de controles internos de contabilidad suficientes para garantizar razonablemente al Banco que:
 - Las transacciones son ejecutadas de conformidad con la autorización general o específica de la gerencia
 - Las transacciones son registradas según se requiere (i) para permitir la elaboración de estados financieros conformes con los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y (ii) para llevar la contabilidad de los activos

- El acceso a los activos está permitido únicamente de conformidad con la autorización general o específica de la gerencia
- La contabilidad llevada para los activos es comparada con los activos existentes en intervalos razonables y se adelantan las acciones necesarias con respecto a cualquier discrepancia

El término "garantizar razonablemente" se refiere en este caso a tal grado de certeza que satisfaría a cualquier funcionario prudente en la gestión de sus propios asuntos.

- ▶ El Banco y sus representantes debidamente autorizados tendrán derecho a acceder a, auditar, revisar y copiar, con o sin la asistencia de contadores públicos certificados independientes (CPAs) y/u otros asesores profesionales, los libros y registros de contabilidad llevados por el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada], en la medida en que sean relevantes para el presente Contrato . El acceso, la revisión y auditoría de estos libros y registros deberá ser razonable en cuanto a alcance, lugar, fecha y hora.
- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] deberá cooperar completa y oportunamente en cualquier auditoría o revisión realizada por o en nombre del Banco de conformidad con la [Cláusula X], incluso permitiendo el acceso a sus instalaciones, libros de contabilidad, y registros contables, respondiendo de forma precisa y completa a todas las preguntas y suministrando cualquier documento solicitado. Además, el TERCERO se compromete a asumir toda la responsabilidad por el pago oportuno de todos los honorarios y gastos en conexión con dicha auditoría o revisión en el evento en que dicha auditoría o revisión revele que ha habido un incumplimiento del presente Contrato. El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] entiende que el incumplimiento de las obligaciones de esta Cláusula le dará al Banco la opción de retener pagos bajo el Contrato o a terminarlo de inmediato de conformidad con la [Cláusula X].

VI. Certificaciones

- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] le entregará al Banco las garantías o certificados adicionales que el Banco llegue a solicitar de vez en cuando durante el término del presente Contrato en relación con temas pertinentes al mismo .
- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] principalmente responsable de esta contratación con el Banco o de prestar los servicios sustanciales bajo el mismo certificará por escrito al menos una vez al año, o con mayor frecuencia según requerimiento del Banco, que no ha hecho ningún pago que viole la [Cláusula X] del presente Contrato , que no tiene conocimiento de ningún pago que viole la [Cláusula X] hecho por otra persona, y que ha cumplido con las declaraciones y garantías de la [Cláusula X] durante el periodo de tiempo cubierto por la certificación. El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] también certificará su cumplimiento con la [Política Anticorrupción] del Banco, las Leyes Anticorrupción, y cualquier otra ley aplicable. El TERCERO también se compromete a que, cuando el Banco así lo solicite, obtendrá dichas certificaciones de cualquiera de o todas sus [Partes Vinculadas] con respecto a su conducta individual.

VII. Sin Constitución de Agencia

- ▶ El presente Contrato no constituye una relación de agencia entre las Partes, ni autoriza o permite al TERCERO [ni ninguna Parte Vinculada], excepto por los expresamente dispuesto en algún otro aparte del presente Contrato, a obligar al Banco.
- ▶ El TERCERO es un contratista independiente para el Banco. El TERCERO, [sus Partes Vinculadas], y sus funcionarios, agentes, subsidiarias, filiales, y empleados no son de ninguna manera representantes legales o agentes del Banco para ningún efecto y no tienen el derecho, la facultad ni la autoridad para asumir, crear o incurrir, por escrito o de cualquier otra manera, en ningún gasto, responsabilidad u obligación (expresa o implícita) en nombre o representación del Banco. El Banco se reserva el derecho a determinar a su entera discreción la aceptabilidad de cualquier orden, cualquier disposición de la misma, o cualquier condición propuesta por el Cliente y de ninguna manera estará obligado a ofertar, cotizar, o negociar con ningún Cliente.

VIII. Sin Subcontratistas o Agentes

- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] se compromete a no contratar a ningún agente, subcontratista o consultor en conexión con los servicios prestados bajo el presente Contrato sin haber obtenido previamente la aprobación expresa por escrito del Banco.

IX. Reporte de Cierta Información

- ▶ El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] se compromete a que, en caso de conocer o tener razones para conocer cualquier información que indique la posible existencia de un pago ilegal u otro incumplimiento de cualquier declaración o garantía de la [Cláusula X] del presente Contrato, el TERCERO le suministrará de inmediato al Banco esa y cualquier otra información relacionada.

X. Forma de Pago

- ▶ Todos los pagos al TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] en virtud del presente Contrato se harán mediante transferencia bancaria a las cuentas a nombre del TERCERO [o cualquier Parte Vinculada] en una entidad financiera designada en el país en donde el TERCERO [o cualquier Parte Vinculada] tenga su domicilio principal o preste los servicios en virtud del presente Contrato, o mediante cheque girado a nombre del TERCERO [o cualquier Parte Vinculada] a ser enviado a dicha ubicación. No se hará ningún pago al TERCERO [ni a ninguna Parte Vinculada] en efectivo o instrumentos al portador, y no se hará ningún pago en virtud del presente Contrato a ninguna persona o entidad distinta al TERCERO, [sus Partes Vinculadas], ni a ningún principal, funcionario, o empleado de la misma. Además, no se hará ningún pago en ninguna ubicación distinta al lugar en donde el TERCERO [o las Partes Vinculadas] tienen su domicilio principal o presten los servicios en virtud del presente Contrato.

XI. No Funcionarios de Gobierno o Sus Familiares

- ▶ Ni el TERCERO ni ninguna de sus [Partes Vinculadas] es, ni durante el periodo del presente Contrato será, (i) Funcionario de Gobierno en ningún país en donde cualquier aspecto del presente Contrato vaya a tener lugar; (ii) miembro de la familia de un Funcionario de Gobierno;

o (iii) nominado a ningún cargo como Funcionario de Gobierno. En el evento en que, durante el término del presente Contrato, haya algún cambio en la información contenido en el presente párrafo, el TERCERO y las [Partes Vinculadas] afectadas lo divulgarán de inmediato al Banco.

XII. Capacitación

- ▶ El Banco deberá, por lo menos una vez al año durante el término del presente Contrato, suministrar al TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] capacitaciones relacionadas con temas de cumplimiento cubiertos por el presente Contrato, la [Política Anticorrupción] del Banco, las Leyes Anticorrupción y cualquier otra Ley Aplicable.

XIII. Incumplimiento; Derecho de Terminación

- ▶ El Banco podrá terminar el presente Contrato de inmediato mediante notificación en el evento en que el TERCERO [o cualquier Parte Vinculada] incumpla sus obligaciones de la [Cláusula X] del presente Contrato, tras lo cual el Banco dejará de tener cualquier obligación o responsabilidad en virtud del presente Contrato. Si el Banco cree razonablemente que el evento que da lugar a dicha terminación también constituye una violación de las Leyes Anticorrupción, cualquier reclamación de pago por parte del TERCERO [o cualquier Parte Vinculada] relacionada con el presente Contrato, incluyendo reclamaciones por servicios prestados previamente, será terminada y cancelada de inmediato y todos los pagos hechos previamente deberán ser devueltos de inmediato al Banco por parte del TERCERO. En el evento en que el Banco determine a su entera discreción que ha habido algún incumplimiento de las declaraciones y garantías de la [Cláusula X] por parte del TERCERO [o cualquier Parte Vinculada], el Banco podrá, tras el envío de una notificación por escrito, retener cualquier pago posterior al TERCERO [o cualquier Parte Vinculada] en virtud del presente Contrato sin ninguna obligación para con el TERCERO, hasta el momento en el que se haya determinado a satisfacción del Banco que no ha ocurrido ni ocurrirá ningún incumplimiento. El TERCERO indemnizará y mantendrá indemne al Banco contra y de cualquier reclamación, pérdida, que surja de o con relación a una terminación, o una determinación de retención de pagos, bajo la presente cláusula.

XIV. Consultores, Lobistas Representantes del Gobierno

- ▶ **Reuniones con Funcionarios.** El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] se compromete a no comunicarse ni sostener reuniones con ningún Funcionario de Gobierno en conexión con el presente Contrato sin haber notificado previamente a un representante del Banco y obtenido su aprobación previa por escrito.
- ▶ **Gastos, Obsequios y Regalos.** El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] garantiza que no pagará ningún gasto, incluyendo costos de alimentación, viajes o entretenimiento, por ningún Funcionario de Gobierno en nombre del Banco sin obtener la aprobación previa del Banco. Adicionalmente, ni el TERCERO [ni ninguna Parte Vinculada] dará ni ofrecerá ningún obsequio o regalo a ningún Funcionario de Gobierno en nombre del Banco sin obtener la aprobación previa del Banco. En los casos en que obtenga dicha aprobación, el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] mantendrá todas las facturas, recibos y demás documentación de todos los gastos.

- ▶ **Divulgación de Información.** El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] le divulgará al Banco únicamente aquella información que es libre de divulgar legalmente. El Banco tendrá derecho, sin necesidad de pagos adicionales por encima de los establecidos en el presente Contrato, a usar por siempre la totalidad de la información divulgada por el TERCERO [o cualquier Parte Vinculada] al Banco. Adicionalmente, el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] no le divulgará ni revelará al Banco ninguna información privada, confidencial o secreto comercial de terceros.
- ▶ **Cumplimiento de las Leyes Aplicables.** Es la política del Banco cumplir de manera estricta con todas las leyes aplicables que regulan las actividades políticas y de lobby empresarial y el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] se compromete a hacer su mejor esfuerzo en todo momento para cumplir estrictamente con todas las leyes, decretos, normas, regulaciones, órdenes, acciones y requerimientos aplicables de cualquier departamento o agencia gubernamental, órgano judicial o Funcionario de Gobierno, ya sea a nivel nacional, estatal/provincial o local (o su equivalente), en relación con la prestación de los Servicios en virtud del presente Contrato. Adicionalmente, el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] se compromete a hacer su mejor esfuerzo para obtener todos los permisos, licencias u otras formas de documentación, a presentar todos los formularios e informes, y a realizar cualquier otro acto requerido para la prestación de los Servicios en cumplimiento con dichas leyes, decretos, normas, regulaciones, órdenes, acciones o requerimientos, incluyendo la consecución y suministro oportuno al Banco de cualquier formato e informe que deba ser presentado por el Banco como resultado de la prestación de los Servicios y a asistir al Banco en el diligenciamiento oportuno de dichos formularios.
- ▶ **Conflictos de Interés.** En el evento en que surja un posible conflicto de intereses en cualquier momento durante el término del presente Contrato entre los intereses del Banco y los del TERCERO, [sus Partes Vinculadas] u otros clientes, el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] se compromete a notificárselo de forma oportuna al Banco deberá, si el Banco así se lo solicita, abstenerse de prestar los Servicios al Banco con respecto a dicha área de conflicto de intereses. El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] está de acuerdo con que el Banco tendrá derecho a terminar el presente Contrato en cualquier momento sin responsabilidad alguna mediante notificación escrita al TERCERO, si según el juicio exclusivo del Banco, la representación por parte del TERCERO [y su Partes Vinculadas] de sus otros clientes entra en conflicto con los mejores intereses del Banco.
- ▶ **Garantías y Ventas.** El TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] no hará ninguna declaración o garantía externa de ningún tipo con respecto al Banco ni ninguno de sus servicios, y ni el TERCERO [ni sus Partes Vinculadas] estarán autorizados para consumir ninguna venta de ninguno de los servicios o productos del Banco a menos que, en cada instancia, el TERCERO [y cualquier Parte Vinculada] haya recibido la autorización previa por escrito del Banco para actuar de esta manera en su nombre.

APÉNDICE F: LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO

EVALUACIONES DE RIESGO		¿Completo?
1.	¿El banco ha realizado una evaluación del riesgo anticorrupción?	☐
2.	¿Cuál de las siguientes acciones adelantó el banco para completar la evaluación de riesgo? ▶ Revisión de documentos ▶ Entrevistas ▶ Revisión de controles internos existentes ▶ Desarrollo de una hoja de ruta para mitigar riesgos identificados ▶ Programación de la próxima evaluación de riesgo ▶ Otro: _____	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		¿Completo?
3.	¿El banco cuenta con un Código de Conducta y Ética Empresarial ?	☐
4.	Si la respuesta es “no” en la pregunta 3, ¿el banco planea implementar un Código de Ética con base en el contenido de la Guía en el próximo año?	☐
5.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 3, ¿a quiénes aplica el Código de Conducta y Ética Empresarial? ▶ Directores ▶ Alta Gerencia ▶ Empleados ▶ Terceros (p. ej., proveedores, prestadores de servicios, agentes, consultores, etc.)	☐ ☐ ☐ ☐
6.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 3, ¿el Código de Conducta y Ética Empresarial incluye una sección o disposición que prohíba puntualmente la corrupción o proporcione una guía con respecto a temas anticorrupción? (p. ej., declaración de la política del banco de cero tolerancia ante la corrupción, describir interacciones apropiadas con funcionarios de gobierno, etc.)	☐
7.	¿El banco tiene implementada una política de cumplimiento anticorrupción?	☐
8.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 7, ¿cuál de las siguientes conductas está expresamente prohibida en la política anticorrupción? ▶ Soborno a funcionarios de gobierno locales ▶ Soborno a funcionarios de gobierno extranjeros ▶ Corrupción entre socios comerciales ▶ Ninguna de las anteriores	☐ ☐ ☐ ☐

19.	Si la respuesta es “no” en la pregunta 18, ¿El banco planea implementar mecanismos de control con respecto a obsequios, hospitalidad y entretenimiento recibidos de terceros con base en el contenido de la Guía en el próximo año?	☐
20.	¿El banco tiene implementados controles para revisar, aprobar y monitorear donaciones caritativas hechas en nombre del banco? ▶ De ser así, describa los controles relevantes a continuación: _____ _____ _____	☐
21.	Si la respuesta es “no” en la pregunta 20, ¿El banco planea implementar mecanismos de control para revisar, aprobar, y monitorear donaciones caritativas hechas en nombre del banco en el próximo año?	☐
22.	¿El banco tiene implementadas guías con respecto a donaciones políticas, ya sea por parte del mismo banco o de su personal? ▶ De ser así, describa los controles relevantes a continuación: _____ _____ _____	☐
23.	Si la respuesta es “no” en la pregunta 22, ¿El banco planea implementar mecanismos de control con respecto a donaciones políticas, ya sea por parte del mismo banco o de su personal, en el próximo año?	☐

EL TONO DE LOS SUPERIORES O “TONE AT THE TOP”		¿Completo?
24.	¿La Junta Directiva ha adelantado alguna acción para ayudar a reforzar la importancia del cumplimiento, la ética y la integridad en el banco? (p. ej., ha hecho declaraciones públicas o circulado correos electrónicos con respecto a la importancia del cumplimiento).	☐
25.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 24, ¿qué acciones ha adelantado la junta directiva para ayudar a reforzar la importancia del cumplimiento, la ética y la integridad en el banco? Marque todas las que apliquen. ▶ Se abordan temas y problemas de ética, integridad y/o cumplimiento en las reuniones de la junta ▶ Los miembros de la junta participan en comités de cumplimiento y/u otros órganos internos relacionados con el cumplimiento ▶ Se han circulado declaraciones internamente reiterando el compromiso de la compañía con el cumplimiento ▶ Se han hecho declaraciones públicas (externamente) con respecto al compromiso de la compañía con la evaluación del cumplimiento	☐ ☐ ☐ ☐

	▶ Otro: _____	☐
26.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 24, ¿qué acciones ha adelantado el equipo de alta gerencia para ayudar a reforzar la importancia del cumplimiento, la ética, y la integridad en el banco? Marque todas las que apliquen. ▶ Se abordan temas y problemas de ética, integridad, y/o cumplimiento en las reuniones del equipo ☐ ▶ Se les recuerda continuamente a los miembros del equipo participar en las actividades de ética, integridad, y/o cumplimiento (<i>p. ej.</i>, capacitaciones, grupos de discusión) ☐ ▶ Participan activamente en las actividades de ética, integridad y/o cumplimiento ☐	

INDEPENDENCIA		¿Completo?
27.	¿El área de cumplimiento del banco supervisa el cumplimiento en materia de anticorrupción?	☐
28.	¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe al área de cumplimiento del banco? Marque todas las que apliquen. ▶ El área de cumplimiento tiene su propio presupuesto ☐ ▶ El área de cumplimiento comparte un presupuesto con otra área (<i>p. ej.</i>, finanzas, control interno) ☐ ▶ El área de cumplimiento tiene una línea de reporte directo con la más alta autoridad del banco (<i>p. ej.</i>, junta directiva) ☐ ▶ El área de cumplimiento le reporta a un cargo de alta gerencia (<i>p. ej.</i>, CEO, CFO, Comité de Cumplimiento) ☐ ▶ El área de cumplimiento está empoderada para participar en el proceso de toma de decisiones del banco (un "puesto en la mesa") ☐ ▶ El área de cumplimiento tiene la autoridad para detener una transacción comercial si se detecta una "bandera roja" ☐ ▶ El área de cumplimiento es reconocida por los empleados del banco ☐ ▶ El área de cumplimiento realiza capacitaciones periódicas con respecto a las principales áreas con riesgo de cumplimiento del banco ☐	
29.	¿Cuántos empleados trabajan en el área de cumplimiento (o su equivalente funcional)?	Respuesta: _____
30.	¿Estos empleados sirven exclusivamente en un rol de cumplimiento (en otras palabras, ¿los empleados de dicha área son exclusivos para la función de cumplimiento)? ▶ Si no es así, identifique las otras áreas para las cuales trabajan:	☐

31.	Si la respuesta es “no” en la pregunta 27, ¿existe otra área encargada del cumplimiento en materia de anticorrupción? ▶ Si sí, especifique cual área: _____	☐

CAPACITACIÓN Y COMUNICACIONES		¿Completo?
32.	¿El banco programa capacitaciones periódicas para sus empleados en materia de cumplimiento anticorrupción?	☐
33.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 32, ¿cómo se dan estas capacitaciones? ▶ En vivo, presenciales ▶ En línea a través de una plataforma web ▶ En línea mediante capacitaciones remotas en vivo ▶ Otro: _____	☐ ☐ ☐ ☐
34.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 32, ¿dichas capacitaciones son obligatorias para todos los empleados?	☐
35.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 32, ¿a quiénes están dirigidas estas capacitaciones? Marque todas las que apliquen. ▶ Directores ▶ Altos ejecutivos ▶ Empleados ▶ Terceros agentes, consultores, intermediarios ▶ Otro: _____	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
36.	¿El banco suministra algún tipo de materiales escritos relacionados con anticorrupción e integridad a sus empleados (p. ej., volantes impresos, correos electrónicos, boletines, etc.)?	☐

GESTIÓN DEL RIESGO DE TERCEROS		¿Completo?
37.	¿El banco cuenta con procesos de debida diligencia para identificar y evaluar posibles riesgos anticorrupción asociados con terceros (p. ej., contratistas, proveedores, agentes, consultores)?	☐
38.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 37, seleccione qué tipos de terceros son contratados por el banco y están sujetos a debida diligencia? ▶ Contratistas ▶ Proveedores ▶ Agentes	☐ ☐ ☐

	▶ Consultores ▶ Otro: _____	☐ ☐
39.	Al identificar y evaluar a un tercero, ¿Qué tipo de información recoge y analiza el banco? Marque todas las que apliquen. ▶ Los documentos societarios/de gobierno corporativo del tercero ▶ Inspección reputacional ▶ Historial de la experiencia previa del tercero y su idoneidad para los servicios/bienes requeridos ▶ Relación del tercero con funcionarios de gobierno ▶ Cuestionarios de debida diligencia ▶ Identificación de todos los directores del tercero ▶ Identificación de los funcionarios del tercero ▶ Identificación de los accionistas/usufructuarios finales del tercero	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
40.	Al identificar y evaluar a un tercero, ¿se exige una justificación comercial al empleado del banco que está patrocinando o solicitando la vinculación del tercero?	☐
41.	Si el banco identifica alertas sobre el tercero durante el proceso de debida diligencia, ¿el banco implementa controles adicionales para mitigar el posible riesgo? ▶ Si sí, describa los controles adicionales implementados: _____ _____ _____	☐
42.	¿El banco determina una remuneración adecuada para terceros (¿el banco realiza análisis comparativos para determinar la remuneración, solicita cotizaciones, etc.)? ▶ Si sí, describa cómo: _____ _____ _____	☐

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL, INCENTIVOS Y SANCIONES E INVESTIGACIONES		¿Completo?
43.	¿El banco ha implementado un mecanismo interno para que los empleados busquen orientación o reporten inquietudes de posibles conductas inapropiadas (p. ej., línea de denuncia/ética)?	☐
44.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 43, marque todas las que apliquen.	

	▶ Dirección de correo electrónico ▶ Línea de reporte externa ▶ Línea telefónica de atención ▶ Otro: _____	☐ ☐ ☐ ☐
45.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 43, ¿Puede un denunciante hacer una denuncia anónima?	☐
46.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 43, ¿para quiénes está disponible el mecanismo de denuncia? Marque todas las que apliquen. ▶ Los empleados del banco únicamente ▶ Terceros ▶ Clientes ▶ Otros grupos de interés	☐ ☐ ☐ ☐
47.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 43, ¿el banco ha implementado un proceso de investigación interno para evaluar reportes de posible conducta inapropiada?	☐
48.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 43, ¿el banco aplica sanciones o medidas disciplinarias por conducta inapropiada identificada? ▶ Si sí, describa las sanciones y/o acciones disciplinarias que el banco puede aplicar: _____ _____ _____	☐

MONITOREO Y PRUEBAS CONTINUAS		¿Completo?
49.	¿El banco realiza actividades de monitoreo y pruebas periódicas con respecto a su programa de cumplimiento anticorrupción? ▶ Si sí, describa la frecuencia: _____	☐
50.	Seleccione las actividades de monitoreo y pruebas realizadas por el banco. ▶ Auditorías internas ▶ Auditorías externas ▶ Encuestas ▶ Análisis de datos recolectados, documentación e información (p. ej., cuestionarios, formatos de aprobación, listas de verificación, documentos relevantes, etc.) ▶ Otro: _____	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

PACTOS DE ACCIÓN COLECTIVA E INTEGRIDAD		¿Completo?
51.	¿El banco es miembro de un grupo de acción colectiva relacionado con el cumplimiento anticorrupción?	☐
52.	¿El banco se suscribió a algún pacto de integridad anticorrupción?	☐

PREGUNTAS ADICIONALES		¿Completo?
53.	¿El banco tiene implementado un formato de justificación comercial de terceros?	☐
54.	¿El banco tiene implementado un cuestionario de debida diligencia para terceros?	☐
55.	¿ El banco tiene implementada una lista de verificación de debida diligencia para terceros?	☐
56.	Si la respuesta es “sí” en la pregunta 55, ¿cómo describiría el contenido de la lista de verificación de debida diligencia? ▶ Muy fácil de entender y completar ▶ Relativamente fácil de entender y completar ▶ No es fácil de entender y completar ▶ difícil de entender y completar	☐ ☐ ☐ ☐
57.	¿El banco ha implementado un formato de aprobación de Obsequios y Hospitalidad?	☐

APÉNDICE G: ALERTAS

Ejemplos de alertas de terceros:

- ▶ Remuneración excesiva o remuneración por encima de la “tarifa actual”
- ▶ Acuerdos que incluyan únicamente servicios vagamente descritos
- ▶ El tercero se encuentra en una línea de negocio distinta a por la cual está siendo vinculado
- ▶ El tercero tiene un dudoso historial o reputación
- ▶ El tercero ocupa actualmente o ha ocupado en el pasado algún cargo público (o es de propiedad de o está controlado por alguien con esta característica)
- ▶ El tercero tiene una relación personal o familiar cercana, o una relación comercial, con un funcionario de gobierno o familiar de dichas personas
- ▶ El tercero es sugerido por un funcionario de gobierno, particularmente uno con autoridad discrecional sobre la actividad del banco
- ▶ El tercero se opone a declaraciones de cumplimiento anticorrupción y antisoborno en los contratos
- ▶ El tercero solicita términos contractuales o formas de pago inusuales que generan problemas con las leyes locales, tales como el pago en efectivo, pago en moneda de otro país, pago a una cuenta bancaria en el extranjero o el tercero está ubicado en una jurisdicción extranjera
- ▶ El proceso de debida diligencia revela que el tercero es una empresa fantasma o tiene alguna otra estructura corporativa poco ortodoxa
- ▶ La única credencial que ofrece el tercero es su influencia sobre funcionarios públicos

Ejemplos de Alertas de Lavado de Activos

La siguiente es una lista de ejemplos de alertas de lavado de activos:

Nuevos Negocios

- ▶ Una potencial contraparte que está reacia a suministrar detalles sobre su negocio, o suministrar información financiera o la información suministrada resulta ser falsa, engañosa o sustancialmente incorrecta.
- ▶ Una potencial contraparte que está reacia a suministrar información completa con respecto a su propiedad y control.
- ▶ Dificultades y retrasos injustificados en la obtención de copias certificadas de documentación de conocimiento del cliente/identificación (p. ej., evidencia de organización, informe y cuentas auditadas, pasaportes recibos de servicios públicos).
- ▶ Ausencia de objeto o racional económico aparente (incluyendo cuando una persona genera

pérdidas contra impuestos) para la actividad comercial o relación con BP de la contraparte.

- ▶ Una contraparte que parece no tener conocimiento de los productos que desea comprar o vender.

Intermediarios (p. ej., agentes, corredores, intermediarios)

- ▶ Uso innecesario de un intermediario.
- ▶ Comisión excesiva pagada a un intermediario que no tiene ningún rol aparente en la transacción.
- ▶ Los intermediarios extranjeros se consideran de alto riesgo debido a los niveles percibidos de corrupción que hay allí.

Novedades Actuales

- ▶ Comprar o vender sin ningún propósito identificable.
- ▶ Cambios injustificados en patrones comerciales.
- ▶ Compras y ventas a corto plazo sin una consciencia aparente del impacto económico adverso.
- ▶ Un cambio en la información bancaria, particularmente a último momento.
- ▶ Realizar actividades atípicas (p. ej., una aerolínea vendiendo opciones)

Estructuras “Offshore”

- ▶ Empresas extranjeras donde sea difícil verificar los propietarios (p. ej. Los directores son asesores profesionales y la propiedad se logra mediante acciones al portador).
- ▶ Empresas o fideicomisos con domicilio en un país considerado de alto riesgo debido a los niveles percibidos de corrupción que hay allí.

Liquidaciones

- ▶ Pagos o recepciones de terceros provenientes de entidades aparentemente no relacionadas.
- ▶ Cambios en las instrucciones de Liquidación o Entrega Estándar sin las autorizaciones normales o a último momento.
- ▶ Saldos excesivos mantenidos en cuentas de margen o que financien margen o garantías de bancos en jurisdicciones de alto riesgo
- ▶ Recepción de fondos de un banco desconocido ubicado en una jurisdicción de alto riesgo, tal como un paraíso fiscal.

APÉNDICE H: PACTO DE INTEGRIDAD

Por el presente Pacto de Integridad; considerando el rol esencial que desempeñan los bancos de Panama, en el combate a la corrupción y la creación de entornos de negocios transparentes, donde rijan la ética y el cumplimiento de la ley; destacando la importancia de alinear nuestros sistemas de gobierno corporativo con las mejores prácticas internacionales de integridad para facilitar la inversión y la lealtad comercial, y de esta manera promover un mayor desarrollo económico en beneficio de la sociedad, los bancos de Panama adoptamos los siguientes compromisos

1. **Prevenir y combatir toda forma de corrupción y por lo tanto**, establecer un programa de cumplimiento con la intención y el propósito es detectar, identificar, y remediar alegaciones de anticorrupción. El programa de cumplimiento tendrá, como base, políticas y procedimientos de anticorrupción
2. **Investigar y sancionar**, en caso de que corresponda y de conformidad las políticas y procedimientos internos de cada banco, toda denuncia o información que el banco reciba acerca de una posible violación al Código de Conducta, o a las políticas y procedimientos internos banco.
3. **Promover** la educación y la sensibilización a nivel sectorial, y en la sociedad en general, acerca de la importancia de adoptar las mejores prácticas de transparencia e integridad en el giro habitual de negocios de cada banco u organización para favorecer el desarrollo económico sostenible.