



Superintendencia  
de Bancos de Panamá



# GUÍAS DE INTEGRIDAD PARA EL SECTOR BANCARIO DE PANAMÁ

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
A.	Metodología.....	6
B.	Resumen de los Regímenes Legales y los Riesgos Relacionados con la Corrupción que Enfrenta el Sector Bancario en Panamá .....	6
C.	Programas de Cumplimiento Anticorrupción .....	8
<b>II.</b>	<b>EVALUACIONES DE RIESGO.....</b>	<b>8</b>
A.	Posibles Riesgos Relacionados con la Corrupción .....	9
B.	Realización de la Evaluación de Riesgo.....	10
<b>III.</b>	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>11</b>
A.	Código de Conducta y Ética Empresarial .....	14
B.	Política Antisoborno y Anticorrupción.....	15
1.	Componentes de una Política Antisoborno y Anticorrupción .....	15
2.	Declaración de Prohibición de Soborno y Definición de Soborno .....	16
3.	Abordamiento de las Áreas de Riesgo .....	17
4.	Requisitos adicionales.....	18
<b>IV.</b>	<b>EL TONO DE LOS SUPERIORES O “<i>TONE AT THE TOP</i>” .....</b>	<b>19</b>
<b>V.</b>	<b>INDEPENDENCIA .....</b>	<b>20</b>
<b>VI.</b>	<b>CAPACITACIÓN Y COMUNICACIONES .....</b>	<b>21</b>
A.	Asistentes a la capacitación de cumplimiento.....	21
B.	Contenido de la Capacitación de Cumplimiento .....	21
C.	Comunicaciones de Cumplimiento Continuas .....	22
<b>VII.</b>	<b>GESTIÓN DEL RIESGO DE TERCEROS.....</b>	<b>22</b>
A.	Debida Diligencia Anticorrupción .....	22
B.	Respuesta a Señales de Alerta .....	23
C.	Compromisos, Declaraciones y Garantías Contractuales .....	24

D.	Monitoreo Continuo .....	24
<b>VIII.</b>	<b>REPORTE CONFIDENCIAL .....</b>	<b>24</b>
<b>IX.</b>	<b>INCENTIVOS Y SANCIONES.....</b>	<b>25</b>
<b>X.</b>	<b>INVESTIGACIONES.....</b>	<b>26</b>
A.	Características de la Investigación.....	26
B.	Determinar Quién Debe Realizar la Investigación .....	26
C.	Determinar el Alcance de la Investigación.....	26
D.	Respuesta a Conductas Indebidas Identificadas.....	27
<b>XI.</b>	<b>MONITOREO Y PRUEBAS CONTINUAS.....</b>	<b>27</b>
<b>XII.</b>	<b>ACCIÓN COLECTIVA Y PACTOS DE INTEGRIDAD .....</b>	<b>28</b>
<b>APÉNDICE A: FORMULARIO DE JUSTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE TERCEROS.....</b>		<b>30</b>
<b>APÉNDICE B: CUESTIONARIO DE DEBIDA DILIGENCIA PARA TERCEROS.....</b>		<b>33</b>
<b>APÉNDICE C: LISTA DE VERIFICACIÓN DE DEBIDA DILIGENCIA PARA TERCEROS .....</b>		<b>43</b>
<b>APÉNDICE D: FORMULARIO DE APROBACIÓN DE OBSEQUIOS Y HOSPITALIDAD .....</b>		<b>47</b>

## I. INTRODUCCIÓN

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) le ha solicitado a Miller & Chevalier Chartered (Miller & Chevalier) su ayuda en la elaboración de guías de integridad hechas 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 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 -no vinculante- 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 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. Es más, 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, estas guías se deben 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, estas guías están estructuradas para abordar los distintos componentes de un programa de cumplimiento anticorrupción efectivo. A lo largo de las guías 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 lavado de activos 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, estas guías tienen como propósito servir de referencia para el desarrollo de medidas de cumplimiento enfocadas específicamente en el riesgo de corrupción.

## A. Metodología

Para el desarrollo de estas guías, 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.

Estas guías de integridad dan 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 estas guías 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) independencia; (6) reporte confidencial; (7) incentivos y sanciones; (8) investigaciones; (9) gestión de terceros; y (10) monitoreo continuo.

#### 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 lavado de activos 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 lavado de activos 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.
- ▶ **Fusiones, Adquisiciones y Otra Actividad Transaccional:** 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. 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.

Además de los riesgos más explícitos en materia de corrupción descritos arriba, los riesgos asociados pueden incluir riesgos de lavado de activos, 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.

- ▶ **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 anti-acoso), 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 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 Transaccional:** 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.
- ▶ **Obsequios, Viajes y Entretenimiento:** La Política Antisoborno y Anticorrupción debería incluir lineamientos sobre obsequios, viajes, entretenimiento y otras formas de hospitalidad, así como describir cómo abordar tanto la recepción como el ofrecimiento de dicha hospitalidad. Muchas políticas anticorrupción y antisoborno hacen una distinción entre obsequios y hospitalidad a funcionarios de gobierno y aquellos ofrecidos a privados, creando restricciones más fuertes a la hospitalidad con funcionarios de gobierno. A menudo la organización se cuida más en incluir lineamientos muy estrictos para monitorear de cerca cualquier obsequio u hospitalidad contemplados que involucren a funcionarios de gobierno. Puede ser importante, por ejemplo, exigirles a los empleados obtener aprobación previa para todo acto de hospitalidad con funcionarios de gobierno llenando un formato estándar que es revisado por el oficial de cumplimiento (un ejemplo del cual se adjunta como Apéndice D). Para privados, el banco puede elegir dar una orientación distinta considerando el hecho de que los riesgos legales asociados con dar obsequios y hospitalidad a terceros privados por lo general son más bajos. En lugar de exigir la aprobación previa a cualquier obsequio o acto de hospitalidad con terceros privados, el banco puede elegir requerir que los empleados soliciten aprobación solamente para elementos que superen cierto umbral de valor monetario o que revelen dichos obsequios o actos de hospitalidad ofrecidos a, o recibidos de, privados tras la ocurrencia de dicho evento, lo cual permite monitorear y abordar cualquier problema que efectivamente surja.
- ▶ **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.

#### 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.

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*

## V. 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.

## VI. 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. 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.

## **VII. 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.

### **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: (1) le permite al banco confirmar el racional de negocio para contratar al tercero; (2) le da al banco una oportunidad para confirmar que el tercero no tiene indicios de temas reputacionales o de competencia; (3) le permite al banco confirmar que el tercero tenga la experticia necesaria para realizar el trabajo para el cual es contratado; (4) le brinda al banco información sobre las relaciones del tercero con funcionarios de gobierno, de haberlas; y (5) 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.

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.

### **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.

### **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.

## **VIII. 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 usarse 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.

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.

## IX. 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.

## X. 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 banderas rojas o 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 banderas rojas 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.

### XI. 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.

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.

## XII. 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.

Este tipo de acción colectiva se puede dar de muchas formas. Por ejemplo, los bancos que operan en Panamá pueden sacar provecho de su participación en el Comité de Cumplimiento de la ABP. Alternativamente, 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.

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.

## 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			
<input type="checkbox"/> <b>NIVEL I (RIESGO BAJO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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<sup>1</sup></li> <li>• Prestadores de servicios profesionales como firmas de abogados y profesionales tributarios que no tengan más que interacciones administrativas con el gobierno/Funcionarios de Gobierno</li> <li>• <b>PERO NO</b> 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.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>NIVEL II (RIESGO MEDIO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Terceros con banderas rojas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <b>NIVEL III (RIESGO ALTO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Terceros que representen al banco en procesos de licitación con entidades gubernamentales</li> <li>• Terceros que representen al banco ante el gobierno en disputas legales o regulatorias</li> <li>• Terceros de propiedad directa o indirecta de entidades gubernamentales, Funcionarios de Gobierno o Ex Funcionarios de Gobierno</li> <li>• Terceros con banderas rojas</li> </ul>	

<sup>1</sup>El 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?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> 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: <input type="checkbox"/> ¿Empleado de la Compañía? <input type="checkbox"/> ¿Funcionario de gobierno? <input type="checkbox"/> ¿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?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> 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, lavado de activos 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	<input type="checkbox"/> Nivel I (Riesgo bajo) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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<sup>2</sup></li> <li>• Prestadores de servicios profesionales como firmas de abogados y profesionales tributarios que no tengan más que interacciones administrativas con el gobierno/Funcionarios de gobierno</li> <li>• <b>PERO NO</b> 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.</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Nivel II (Riesgo medio) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Terceros con banderas rojas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Nivel III (Riesgo alto) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Terceros que representen al banco en procesos de licitación con entidades gubernamentales</li> <li>• Terceros que representen al banco ante el gobierno en disputas legales o regulatorias</li> <li>• Terceros de propiedad directa o indirecta de entidades gubernamentales, Funcionarios de gobierno o Ex Funcionarios de gobierno</li> <li>• Terceros con banderas rojas</li> </ul>
Empleado del banco que Nomina al Tercero			
Aprobado por			

### REFERENCIAS

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

<sup>2</sup>El 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).

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?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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)?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
¿El Candidato aparece en alguna lista gubernamental de personas restringidas?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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)?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
¿El Candidato no está calificado para prestar los servicios ( <i>p. ej.</i> , carece de licencias o personal suficiente, recursos técnicos o experticia)?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
¿Hay algún indicador o condición financiera negativa ( <i>p. ej.</i> , quiebras recientes, malas referencia bancarias, baja calificación crediticia)?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
¿El Candidato tiene alguna relación con actuales o antiguos (dentro de los últimos cinco años) funcionarios de gobierno o cualquier entidad gubernamental?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
¿El borrador del contrato con el Candidato carece de términos anticorrupción adecuados?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> 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 HOSPITALIDAD

(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)	

¿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:

---