

# RICE 360°

Revista de Integridad  
y Cumplimiento Empresarial | DIC. 2020



*Una discusión  
Multisectorial*

---

**16** ¿Cómo reforzar  
una **Cultura** de  
Cumplimiento en  
medio de COVID-19?

---

**20** Tendencias  
de la **protección**  
de denunciantes  
en Europa

---

**26** Anticorrupción: una  
**política no negociable**  
para las instituciones  
del Estado

# RICE 360°

Revista de Integridad  
y Cumplimiento Empresarial



## Créditos

### Coordinación General

**Marvin Leonel Flores y Flores**  
Coordinador de la RICE

**Bonnie Sue Zayas**  
Asistente Administrativa RICE

### Equipo Sector Privado

**Lisa Valentina Witthohn Secaida**  
Asesora Legal de la RICE

**Chris Kowalewski**  
Asesor Temático de la RICE

### Colaboración Especial

**Manfredo Marroquin**  
Director Ejecutivo  
de Acción Ciudadana

**César Alexander Vega González**  
Coordinador de proyectos

**Diseño y Diagramación:** duarestudio.com



**Red de Integridad  
y Cumplimiento  
Empresarial**

Edificio Reforma Montúfar, Avenida  
La Reforma 12-01, Guatemala  
Teléfono: 2388-3400  
[marvinflores@accionciudadana.org.gt](mailto:marvinflores@accionciudadana.org.gt)

Con el apoyo de:



Cualquier parte del contenido puede reproducirse sin el permiso de los autores o editores, siempre que se de crédito a la publicación y al autor y sea distribuido gratuitamente.

La reproducción comercial requiere permiso por escrito previo de la RICE a: correo de la [marvinflores@accionciudadana.org.gt](mailto:marvinflores@accionciudadana.org.gt)

# Contenido



**04** Editorial

**06** Hanns Seidel Stiftung

**08** Las certificaciones en el mundo corporativo: Una manera de reducir los riesgos.

**10** Genuino Interés por el cumplimiento Corporativo: Valor Indispensable en las Empresas 2030.

**12** Del por qué es necesario estudiar empresas en países en vías de desarrollo para crear programas de cumplimiento empresarial adecuados: Llamado a empresas Guatemaltecas.

**14** Tiffany Archer incorpora una cultura de Cumplimiento.

**16** ¿Cómo reforzar una Cultura de Cumplimiento en medio del COVID-19?

**18** Lecciones de cumplimiento e integridad que nos enseña Odiseo

**20** Tendencias de la protección de denunciantes en Europa

**22** Compliance con enfoque de género: una medida necesaria para disminuir la sextorsión.

**24** El futuro de las entidades dedicadas a la construcción debe de ser el Compliance Corporativo

**26** Anticorrupción: una política no negociable para las instituciones del Estado

**28** El delito de corrupción en los negocios desde la óptica del Código Penal hondureño.

**30** Una propuesta para que avance la legislación de compliance en Guatemala.



# Editorial

Marvin L. Flores

Coordinador de la Red de Integridad  
y Cumplimiento Empresarial

Negocios íntegros, compliance, cultura de cumplimiento, sistemas de gestión antisoborno, gobierno corporativo, debida diligencia, ISO 37001, oficiales de cumplimiento, sistemas y/o canales de quejas, denuncias y reclamos; son conceptos quizá no muy conocidos por públicos amplios, pero que cada día son más comunes en reuniones, talleres, eventos, conferencias, etc., en donde se discute sobre estándares de negocios y el futuro de los mismos en el sector privado mayormente, en alguna medida en el sector público y en los negocios entre ambos.

De conocer a implementar de forma seria y responsable estos sistemas y herramientas de integridad empresarial, hay mucha diferencia; más si se incluyen sistemas integrales que abarquen una constante retroalimentación, evaluación y mejora continua de los mismos.

En contextos complejos como los que presenta Guatemala y el triángulo norte de Centroamérica, con panoramas de corrupción endémica, no debiera pensarse tanto en lo difícil o costoso de implementar sistemas de transparencia empresarial; sino la necesidad urgente de hacerlo.

En contextos complejos como los que presenta Guatemala y el triángulo norte de Centroamérica, con panoramas de corrupción endémica, no debiera pensarse tanto en lo difícil o costoso de implementar sistemas de transparencia empresarial; sino la necesidad urgente de hacerlo.

Ya sea por exigencia de clientes, consumidores o grandes compradores a nivel internacional, por reglas de gobiernos adonde se exporta o por dar un valor agregado a los productos y servicios que comerciamos; contar con sistemas de integridad es muy importante; no implementarlos puede implicar a corto o mediano plazo, la pérdida de mercados y contratos. Recuperar a esos clientes u obtener otros, será mucho más difícil y costoso.

Desde la Red de Integridad y Cumplimiento Empresarial (RICE), por ejemplo; hemos impulsado, tanto para nuestros socios y recientemente para público en general; los diplomados de islas de integridad, los cuales van



dirigidos a promover empresas íntegras que en la medida que aplican estos sistemas, van creando y reproduciendo otras “islas – empresas” dentro de su cadena de valor, con socios estratégicos, aliados, etc., la idea es que más y más empresas se sumen a futuro y se formen puentes conectores de integridad entre dichas “islas – empresas”, llegando a establecer redes.

La creación de redes de integridad empresarial, debiera ser también un aliciente y freno a la corrupción que se genera en muchas oportunidades desde el sector público, “ofertas” de financiamiento para partidos políticos, mecanismos extorsivos para permitir operaciones por parte de “liderazgos” sociales, etc.

Si bien es cierto la pandemia del COVID 19, ha implicado un desafío para comunidades, gobiernos y empresas; este reto puede convertirse en una oportunidad para que las empresas, aplicando sistemas de integridad,

puedan destacar positivamente dentro de la alta competencia que existe y ofrezcan un valor agregado en sus bienes, productos y servicios; replicando también esto en sus cadenas de valor, proveedores, etc.

A continuación, presentamos el primer número de la Revista RICE 360, que constituye un aporte a la discusión en estos temas, la generación de ideas e intercambio de experiencias de los avances y desafíos que existen en el ámbito del sector empresarial en Guatemala y la región.

Esperamos que los artículos sean de su agrado y provecho, así como las discusiones que generaremos alrededor de ellos. Esperamos también contar con sus comentarios, aportes e integración a nuestra Red de Integridad y Cumplimiento Empresarial.

Este es el primer número de una larga cadena de entregas con periodicidad de cuatro meses.

## “En un mundo que evoluciona, el que no avanza retrocede”

Jorge Ángel Livraga Rizzi



# Hanns Seidel Stiftung

Demian David Regehr

Representante Regional para  
Centroamérica y el Caribe

Hanns Seidel Stiftung

Hanns Seidel Stiftung, una fundación política con sede en Múnich, Alemania, ha sido parte de la Cooperación Internacional Alemana por más de cinco décadas, realizando su trabajo en más de setenta países alrededor del mundo. Las naciones centroamericanas no han sido la excepción. La Fundación ha apoyado diversas iniciativas emprendidas en conjunto con sus contrapartes, a través de asesoramientos, capacitaciones, intercambio internacional e investigaciones académicas, con la finalidad de contribuir a mejorar el sistema democrático y la institucionalidad en favor de la transparencia.

En Guatemala, el objetivo del trabajo de Hanns Seidel Stiftung es impulsar el diálogo y debate sobre aspectos fundamentales de la realidad política, social y económica a nivel nacional, lo cual incluye la institucionalidad y los procedimientos en beneficio de la transparencia, los cuales deben ser cumplidos por actores públicos y privados. Por lo anterior, el apoyo a las organizaciones civiles que impulsan los temas en favor de la lucha contra la corrupción y la rendición de cuentas se constituye como un eje trascendental en los proyectos de la Fundación.

Para lograr los fines antes expuestos, es necesario fortalecer el conocimiento sobre procedimientos en favor de la transparencia y la rendición de cuentas, tales como los programas de cumplimiento al que se encuentran sujetos las empresas nacionales e internacionales, los mecanismos de fiscalización social y gubernamental y el cumplimiento de las normas financieras. Esto contribuye a la generación de prácticas que coadyuven al desarrollo sostenible de la sociedad, impulsando y promoviendo una cultura de transparencia y una nueva manera de ejecutar políticas anticorrupción, en las que participen tanto la ciudadanía como las autoridades gubernamentales.

Hanns Seidel Stiftung está comprometida con la promoción de mecanismos que ayuden a concientizar a los ciudadanos sobre el valor de la información, para que así estos puedan evaluar la eficiencia y transparencia de las políticas públicas de las diferentes instituciones estatales. Por tal motivo, el apoyo a proyectos contra la corrupción y en favor de la transparencia, como el desarrollado por la Red de Integridad y Cumplimiento Empresarial a través de su revista, es un eje fundamental del trabajo que se realiza en la sociedad guatemalteca.

La lucha contra la corrupción, tanto en el sector público como privado; la promoción de la cultura de transparencia, que requiere del trabajo de las instituciones de control y del apoyo de organizaciones de la sociedad civil; y el fortalecimiento de las organizaciones pro transparencia, son elementos fundamentales de cualquier sociedad democrática, que se deben defender y apoyar. Obras como la presente contribuyen a la formación del pensamiento crítico en la ciudadanía, para que puedan identificar actos de corrupción y colaborar con la transparencia y ética desde su ámbito profesional.





Abogada colombiana con experiencia en Compliance y Políticas y lineamientos sobre Anticorrupción (FCPA)

# Las Certificaciones en el mundo: Una manera de reducir los riesgos

Catalina Gonzalez A.

Abogada

QIL+4 Abogados

Las nuevas regulaciones nacionales e internacionales, la tecnología, el rápido acceso a la información, y la conectividad han puesto a las organizaciones bajo la lupa de la integridad de aquellos, que, como usted y yo, confiamos en la responsabilidad corporativa y en el cumplimiento de la ley.

Hay dos propósitos claros de las Certificaciones de Cumplimiento, por un lado, la necesidad de reflejar ante terceros transparencia sobre la información de la empresa para facilitar las relaciones comerciales y sus patrones de cumplimiento y por el otro, una forma de gestionar y mitigar riesgos.

Así pues, surgen con más ímpetu en las organizaciones los programas de cumplimiento para velar por el cumplimiento con la legislación, la debida diligencia y prevención de la corrupción, la integridad y los estándares corporativos

En ambos escenarios impera la necesidad de evaluar y regular, dentro de las empresas, las conductas esperadas de sus empleados, contratistas, socios comerciales, mediante la implementación de programas de gestión de riesgos, gobernanza y cumplimiento.

Tener unas políticas, lineamientos y procesos claros para aplicarlos en el día a día, son claves para crear una cultura de ética y cumplimiento empresarial medible, que eventualmente

sea sujeta a una certificación. Las empresas deben enfocar y documentar sus esfuerzos mediante el uso de herramientas tales como:

- Código de conducta difundido a todos los empleados
- Políticas claras sobre cómo resolver conflictos de intereses, manejo de información y protección de datos entre otros.
- Directrices para definir estándares de gestión, trato con proveedores y canales de distribución, prácticas comerciales y procesos de manufactura
- Políticas para el manejo de Fraude Corporativo y Delitos Corporativos, así como de Antisoborno y Anticorrupción.
- Líneas directas o canales efectivos para reclamos y quejas confidenciales con protocolos que permitan, no solo una respuesta eficaz y medible, sino la posibilidad de acciones disciplinarias transparentes y efectivas en caso de incumplimiento

Todas las políticas de la empresa deben ser de fácil acceso para los empleados y debe existir una comunicación clara sobre estos temas, complementados con capacitaciones, seminarios, orientación personalizada y mecanismos de monitoreo efectivos que emitan señales de advertencia temprana del riesgo.

Uno de los mayores desafíos de las certificaciones de cumplimiento son las capacitaciones virtuales, que deben ser constantes utilizando ayudas audiovisuales y ejemplos de casos reales para lograr no solo la efectividad sino el necesario compromiso organizacional.

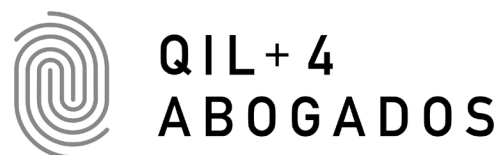
Como ejemplo, la última guía del Departamento de Justicia de Estados Unidos es muy insistente en cuanto el análisis sobre los programas de cumplimiento se hace sobre la efectividad comprobada de los mismos, y desestiman los programas cosméticos o de papel. Por ello la tendencia es fijar métricas claras

para comprobar resultados más que el incorporar normativa lírica.

Otro de los desafíos es la credibilidad de los procesos y por eso resulta indispensable contar con el compromiso de los directivos de la organización para que lideren con el ejemplo y el compromiso, de nada sirven la capacitación y las políticas, si las acciones de sus líderes no se encuentran en total alineación.

Lo más importante antes de iniciar un proceso de certificación, es evaluar y entender cuáles son los riesgos organizacionales de su empresa y enfocar los esfuerzos en minimizar los riesgos identificados, para determinar si una certificación cumple con las necesidades de cada Organización. Por otro lado puede utilizarse la norma ISO 37001- 2016, como una guía para revisar procedimientos internos y aunque el proceso de certificación pueda diferirse u obviarse, puede ganarse mucho adecuándose a los principios y normativas de la 37001:2016 Ya que la misma recoge estándares de distintas normativas

Las certificaciones sirven para mostrar el adecuado cumplimiento del deber de diligencia de la empresa, la existencia de sistemas, políticas y controles que induzcan a comportamientos esperados y desalienten conductas indeseables, demostrando que la organización ha realizado los esfuerzos necesarios para promover la ética y el buen comportamiento en su organización, reduciendo así y de manera efectiva, los riesgos, comerciales, reputacionales, y organizacionales, sus beneficios radican en la capacidad de mejorar condiciones de mercado o mitigar riesgos, y es con base en dicho análisis que una organización puede hacer una análisis de costo-beneficio y definir sobre las bondades de una certificación.





Socio fundador de la firma de abogados GR Legal, Director de la Cámara Empresarial de Comercio y Servicios desde los últimos años

# Genuino Interés por el Cumplimiento Corporativo: Valor Indispensable en las Empresas 2030

Óscar Augusto Rivas Villanueva

Abogado y Notario

Socio de GR LEGAL

Se puede percibir un crecimiento más o menos acelerado en la conformación de los equipos que estarán a cargo de los departamentos de cumplimiento corporativo de instituciones del sector privado.

La actividad es mayor, cuando se trata de grandes empresas, y lógicamente si la institución mantiene relaciones con entidades constituidas en estados regulados con leyes que premian la creación de políticas de “debida diligencia”. Obligaciones a parte, uno de los retos más grandes, es lograr que exista un ánimo verdaderamente auténtico en la organización, porque el cumplimiento corporativo y la creación de políticas anticorrupción, sean parte del clima que vivan y persigan sus miembros, iniciando por los accionistas y directores, pasando por cada uno de los individuos que conforman la institución, llevando inclusive ese ánimo a la relación con sus clientes y proveedores.

En la década que estamos comenzando, un valor indispensable para las empresas de todos los tamaños será precisamente este, lograr conformar equipos que convivan haciendo suyos de manera auténtica y legítima, prácticas enmarcadas en parámetros éticos, no solo por obligación, sino porque se consideren buenas para todos los miembros de conglomerado y de la sociedad en general. Por supuesto, el reto para las pequeñas y medianas empresas será mayor, puesto que en muchos casos no tendrán recursos suficientes a disposición de proyectos como el de crear códigos o políticas de este tipo, ni para fomentarlos o para darles el seguimiento adecuado. De acuerdo con esto último,

**es deseable el diseño de una política nacional de colaboración para las Pymes en apoyo a estos temas, para perseguir que puedan lograr apegarse a normas de cumplimiento**

que cada vez con mayor frecuencia, serán solicitadas por las grandes empresas, o en el caso de mercados internacionales, a la hora de importar o exportar productos.

Veremos qué, en los próximos años, los departamentos de cumplimiento corporativo se pondrán de moda, y con ese ímpetu, nuevos puestos de colaboración se harán cada vez necesarios, para lograr su formación, incluir y fomentar sus temas en el clima de la organización, y para poder medir si las metas efectivamente se están logrando.

**El genuino interés por el cumplimiento corporativo se considera indispensable para una empresa en el 2030.**





Su investigación se centra en estrategias para poder operar limpiamente en lugares caracterizados por alta corrupción.



## Del por qué es necesario estudiar empresas en países en vías de desarrollo para crear programas de cumplimiento empresarial adecuados: Llamado a empresas Guatemaltecas

Jose Godinez, PhD.

Profesor en la Manning School of Business  
de la Universidad de Massachusetts Lowell.

En todo el mundo, las empresas están creando e implementando cada vez más programas de cumplimiento para prevenir comportamientos dañinos para ellas mismas y para entes externos (Haugh, 2017).

Estos programas se caracterizan por un conjunto de reglas y procedimientos que permiten a las empresas protegerse y proteger a terceros al prevenir conductas indebidas y promoviendo el cumplimiento de obligaciones éticas y legales. Estos programas de cumplimiento han podido ser creados e implementados gracias a estudios académicos que generan el conocimiento necesario para que las

empresas puedan crear e implementar programas de cumplimiento de acuerdo a sus realidades y necesidades. Lamentablemente, los estudios evaluando dichos programas han sido realizados analizando empresas que operan en países desarrollados, por lo tanto, dichos estudios no han podido beneficiar a empresas operando en países en vías de desarrollo. Por lo consiguiente,

es importante que empresas, sociedad civil, y academia colaboren en generar conocimiento científico para poder crear programas de cumplimiento apropiado en países en vías de desarrollo para poder crear bases para el comportamiento ético de empresas operando en dichos países.

Los programas de cumplimiento son principalmente el resultado de la presión de sectores externos a las empresas debido a escándalos corporativos en los Estados Unidos en las décadas de 1970 y 1980 (Chen y Soltes, 2018). Hoy en día, muchas de estas empresas mantienen sólidos programas de cumplimiento, principalmente debido a presiones externas, estándares industriales, presiones de clientes y socios comerciales, requisitos legales, y demandas de la comunidad en general (Chen y Soltes, 2018).

Estudios enfocados en firmas operando en países desarrollados han generado evidencia de un impacto positivo en organizaciones con programas de cumplimiento apropiados. Por ejemplo, Weaver y Trevino (1999) observaron que empleados de empresas con códigos de ética y programas de cumplimiento robustos son más propensos a evadir comportamiento poco ético y más propensos a buscar ayuda de sus compañeros de trabajo ante un dilema ético. Por su parte Sackman, Kuehnel, y Seyffarth (2018) en su revisión de literatura en cumplimiento, concluyen que organizaciones que han digitalizado

sus programas de cumplimiento han sido más exitosas en la prevención de multas que las empresas sin estos sistemas.

Sin embargo, las empresas con sede en mercados en desarrollo no enfrentan las mismas presiones de actores externos para operar de una manera ética (Godínez y Garita, 2016). Por lo tanto, se podría suponer que sin tales presiones, estas empresas no tienen incentivos para crear e implementar programas estrictos de cumplimiento. No obstante, hay varias empresas de mercados emergentes que están creando e implementando programas de cumplimiento de clase mundial para garantizar que sus operaciones cumplan con los estándares legales y éticos. Sin embargo, dichos programas han requerido más tiempo y recursos de lo necesario porque no se han apoyado en conocimiento ya establecido. Por lo tanto, en este artículo hacemos un llamado a empresas, sociedad civil, y academia, para realizar análisis cualitativos y cuantitativos que puedan generar conclusiones claras para que las empresas en países en vías de desarrollo puedan empezar a tener el conocimiento necesario para poder crear e implementar programas de cumplimiento de acuerdo a la realidad de estos países y a las capacidades de las empresas. Con los resultados de dichos estudios, las empresas interesadas en crear programas de cumplimiento podrán hacerlo sin necesidad de crear sus programas de cero. Estos programas también serán favorables para la sociedad en general que verá índices de actos poco éticos descender debido a las buenas prácticas de las empresas.



**MANNING SCHOOL  
OF BUSINESS**

**Invitación de colaboración:** A empresarios interesados en participar en un estudio científico de la creación de programas de cumplimiento, por favor comunicarse conmigo a [jose\\_godinez@uml.edu](mailto:jose_godinez@uml.edu).

#### Bibliografía:

- Chen, H., and Soltes, E. 2018. Why compliance programs fail – and how to fix them. *Harvard Business Review*.
- Godínez, J., and Garita, M. 2016. The dimensions of corruption and its impact on FDI decision making: the case of Guatemala. *Business and Politics*, 18(2), pp. 123-141
- Haugh, T. 2017. The Trouble With Corporate Compliance Programs. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), pp. 55-62.
- Sackman, Kuehnel, y Seyffarth (2018) Using business process compliance approaches for compliance management with regard to digitization: Evidence from a systematic literature review. *Business Process Management*, 409-425
- Weaver, G., Trevino, L. (1999). Compliance and value oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9, 315-335.



# Tiffany Archer incorpora una cultura de cumplimiento

Artículo original de Keith Loria  
publicado en Modern Counsel,  
del cuarto trimestre de 2020

[Ir a la publicación original](#)

**Tiffany Archer defiende la ética y el cumplimiento como parte de la cultura empática de Panasonic Avionics.**

Tiffany Archer está a cargo de la ética y el cumplimiento en Norte América, América Latina y Europa para Panasonic Avionics, supervisando las actividades globales de la compañía relacionadas con la lucha contra el soborno y la corrupción, el riesgo regulatorio, las investigaciones internas transfronterizas y la gestión de riesgos reputacionales.

El interés de Archer en Panasonic surgió de querer trabajar en algún lugar donde pudiera marcar la diferencia.

“Cuando se me ofreció el puesto hace casi cuatro años, el departamento de cumplimiento era bastante pequeño”, explica la abogada. “El puesto reportaba directamente al Director de Cumplimiento y me dio la oportunidad de obtener experiencia de campo y ayudar a crear la función de cumplimiento desde cero”, añade.

Panasonic Avionics también estaba en medio de la gestión de sus respuestas a una investigación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por

siglas en inglés) tanto por el Departamento de Justicia como por la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos. Archer pensó que sería profesionalmente gratificante entrar de lleno inmediatamente a un trabajo desafiante en la empresa.

Desde que se unió a la compañía, la función de cumplimiento de Panasonic ha evolucionado enormemente, con una nueva Directora de Ética y Cumplimiento, Catherine Razzano, y recursos adicionales para hacer crecer el equipo.

“Estoy muy orgullosa de todo lo que nuestro equipo ha logrado a medida que vamos creando un programa de cumplimiento, el mejor en su clase, e implementando estrictos controles internos”, dice Archer.

Antes de obtener su Doctorado en Jurisprudencia de la Facultad de Derecho de la Universidad George Washington, Archer se especializó en psicología y perteneció a la sociedad de honor de psicología Psi Chi en la Universidad de Pensilvania.

El estudio de las teorías y principios psicológicos le dio una profunda comprensión de diferentes personalidades, comportamientos humanos y motivadores de cierta conducta. Este entendimiento continúa informando su trabajo hoy en día a medida que navega por el panorama global de Panasonic.

**“La inteligencia emocional es una habilidad blanda invaluable” dice Archer- “Abre puertas para crear confianza con las partes interesadas del negocio, desarrollando relaciones fuertes, creando líneas abiertas a la comunicación y promoviendo franqueza y honestidad”, añade.**

El objetivo final de Archer en cualquier interacción es lograr un resultado productivo. En el contexto de la ética y el cumplimiento, la organización debe calibrar la brújula moral del empleado y guiarlo para que su conducta se sienta auténtica. Mientras tanto, su conducta también debe ser coherente con los principios de la organización.

“La empatía es un pilar clave en el que confío para tener éxito en mi campo”, señala Archer. “Hay algo que decir acerca de ponerse en el lugar de otra persona, conectarse con ellos a un nivel más profundo y comunicar y resolver eficazmente puntos de vista conflictivos sin tensión ni resistencia”.

En sus funciones, Archer supervisa dos regiones que mantienen normas culturales muy diferentes: Europa y América del Norte y del Sur. Recurre regularmente a consejos y estrategias establecidos en The Culture Map (El Mapa Cultural) de Erin Meyer, que describe los matices culturales y las fronteras invisibles a tener en cuenta al tratar con las partes interesadas en diferentes países. Usando la metodología de Meyer, Archer resuelve asuntos críticos de negocios y modera con tacto las diferencias culturales.

“No es ningún secreto que uno de los mayores desafíos en una organización global es administrar

la diversidad, las diferencias en personalidades y las creencias culturales inherentes, incluyendo al sesgo cognitivo”, dice Archer. “Es aquí donde encuentro que la aplicación de la empatía es crítica ya que le permite a usted acercarse a la gente y proporcionar una plataforma sobre la cual el equipo pueda mantener diálogos abiertos, trabajar en colaboración y llegar a acuerdos sobre decisiones empresariales y comportamientos apropiados para impulsar el cambio”.

Otro gran desafío que Archer enfrenta en su día a día es cambiar la narrativa en torno al cumplimiento. “Muchos ven el cumplimiento como el ‘Departamento del No’, en gran parte porque puede ser percibido como un obstáculo para hacer negocios”, dice Archer.

“El objetivo primordial del departamento es no hacer cumplir las reglas rigurosamente sino empoderar a los empleados con herramientas y recursos para tomar decisiones éticas e informadas a medida que realizan sus funciones para la organización.”

Archer se esfuerza por fortalecer la cultura organizacional general desde un punto de vista ético. Una sólida cultura ética permite a la organización mantener una postura proactiva, en lugar de reactiva, hacia el cumplimiento.

**“Para integrar una cultura de cumplimiento, no solo se necesita el tono adecuado en la gerencia, sino que también es esencial que un departamento de cumplimiento la haga una prioridad para forjar asociaciones sólidas con funciones clave como finanzas, auditoría interna, informática, adquisiciones y recursos humanos”,** comparte Archer, quien fue honrada con una nominación al premio 2020 en Excelencia en Cumplimiento: Anti-Corrupción por la publicación Compliance Week. “Cada una de estas funciones desempeña un papel fundamental en el éxito de un sólido programa de cumplimiento, ya que ayudan en el esfuerzo de la organización para mitigar el riesgo”.

Con este panorama, no es de extrañar que Archer se haya establecido como una líder de pensamiento que sólo mejorará aún más la ética y el cumplimiento en Panasonic Avionics.



# ¿Como reforzar una Cultura de Cumplimiento en medio del COVID-19?

Claudia de la Rosa

Oficial de Cumplimiento de

Transportadora de Energía de Centroamérica,  
Sociedad Anónima (TRECSA)

La crisis actual condujo a las empresas a actuar sobre la marcha e innovar en la ejecución de los planes propuestos para este año. Esto no fue la excepción para que las áreas de cumplimiento mantuvieran y reforzaran la cultura de control dentro de la organización.



Tomando en cuenta la falta de presencia física y la supervisión en las áreas de la empresa, además, que los colaboradores están desarrollando sus labores desde casa o en diferentes lugares donde se desplazan, es imprescindible recordar que el proceder debe prevalecer bajo el marco de actuación del Código de Ética, como primera línea de defensa para la organización.

**Dada las circunstancias, se ajustaron los planes y se identificó la manera de potenciar las condiciones y mantener a los colaboradores dentro del ambiente de control,**

por lo que, en vez de promover una sola capacitación anual presencial del Programa de Ética y Cumplimiento para los colaboradores, se ha desarrollado un plan de formación de forma virtual pero constante, donde mensualmente se refuerza un tema a la vez en espacios cortos, pero con información puntual y actividades que complementan y evalúan los conocimientos adquiridos. **Adicionalmente se consideró muy importante que las capacitaciones se extendieran a nuestros grupos de interés,** principalmente a proveedores y contratistas que desarrollan servicios en nombre de TRECSA en las áreas de influencia del proyecto, por lo que se realizó una actividad dirigida especialmente a este público reforzando los temas de Cumplimiento.

Adicionalmente se está desarrollando una serie de capacitaciones enfocadas a pequeños grupos para cubrir mayor contenido y que los participantes puedan tener más claro los conocimientos y aplicarlos en sus actividades.

Vale la pena indicar que TRECSA, como filial del Grupo Energía Bogotá y con el compromiso en aplicar todos los lineamientos y regulaciones que afectan al Grupo, también ha capacitado sobre la Ley 1778 referente al Soborno Transnacional, la cual tiene alcance extraterritorial. Con el apoyo de un asesor jurídico desde Colombia también vía virtual, quien interactuó con todos los colaboradores para explicar sobre las implicaciones de las faltas a dicha Ley. **Los esfuerzos realizados para mantener una cultura de control se han reflejado en la comunicación activa que los colaboradores mantienen, desempeñándose con mayor compromiso y ejecutando sus labores bajo los lineamientos de los procedimientos establecidos por el Sistema de gestión de Calidad de la empresa.**



**Trecsa**  
Grupo Energía Bogotá



# Lecciones de cumplimiento e integridad que nos enseña Odiseo



Experto internacional de cumplimiento, integridad y liderazgo ético

Chris Kowalewski

Asesor Temático de la Red de Integridad y Cumplimiento Empresarial (RICE)

Cuando mi pareja algún día me recordó de la historia de Odiseo y las sirenas, el siguiente pensamiento pasó por mi mente como un rayo: ¡Es la analogía perfecta para explicar la necesidad de un sistema de gestión de

cumplimiento anticorrupción y la actitud que requiere! Usted se estará preguntando probablemente qué tiene que ver aquella historia con este tema. Espero que eso sea evidente al final de este artículo.

Para quienes todavía no conocen ese episodio de la obra La Odisea de Homero, les expongo los elementos más relevantes de forma muy abreviada: Odiseo, el hombre amarrado al mástil en la imagen, pasa por varias aventuras. Una de ellas los lleva a él y a su equipo a las aguas dominadas por las sirenas cuyo canto es tan seductor que todos los que las oyen se tiran al mar para acercarse y escuchar mejor, por lo que terminan ahogándose.

Ahora, ¿qué hace nuestro héroe Odiseo ante este escenario? Él sabe que es un hombre valiente y más fuerte que el promedio de hombres de sus tiempos. Sin embargo, también hay otro rasgo que le distingue de la mayoría. Es humilde y no sobreestima sus capacidades ni las de su tripulación. En su análisis de riesgo considera que, aunque muy baja, existe la probabilidad de caer víctima de las sirenas. Es por eso que establece medidas de mitigación de riesgo a su tripulación y a sí mismo. Pero Odiseo siendo “chute” (chapinismo de curioso), quería escuchar el canto de las sirenas. Por lo tanto, mientras que los miembros de su tripulación tienen que ponerse cera en las orejas para no oír el canto, pide que a él lo amarren al mástil. Y así pasan por las aguas de las sirenas controlando los riesgos, mientras que Odiseo escucha y disfruta el canto al que nadie antes había sobrevivido.

Entonces, ¿qué podemos, nosotros como estudiantes de la gestión de cumplimiento e integridad, aprender de las medidas de mitigación de riesgos de Odiseo? Primero, para traducirlo a nuestro contexto laboral, definamos qué representan las sirenas para nosotros: Veámoslas como las tentaciones de caer en un acto indebido como, por ejemplo, la aceptación de un favor que tiene el potencial de influir una decisión nuestra. A diferencia de Odiseo, no todas las tentaciones que enfrentamos en el día a día son fatales, algunas ni parecen ser problemáticas a primera vista, por ejemplo, la invitación a una cena o un “regalito”. A veces es un proceso gradual de ganarse el compromiso de uno al exponerlo a varias tentaciones que en el momento decisivo impiden una decisión objetiva y profesional, materializando el acto de

corrupción.

Aquellos que conocen el triángulo del fraude, saben que son varios los factores que influyen en nuestra vulnerabilidad de cometer un acto indebido (oportunidad, motivo y justificación). Puede ser suficiente que se genere una necesidad extraordinaria (por ejemplo, la enfermedad de un ser querido) para que una persona sea corrompible. Para prevenir este posible escenario,

**tenemos que ser heroicos como Odiseo y, ante un mar de tentaciones, apoyar a la implementación del sistema de gestión de cumplimiento, y y procurar que haya medidas preventivas adicionales cuando sea necesario.**

Lo que también podemos aprender de nuestro héroe es que limitarse no significa dejar el barco en el puerto. El sistema de gestión de cumplimiento al estilo de Odiseo no busca impedir las operaciones, sino fortalecerlas para poder realizarlas a pesar de los riesgos.

Y, finalmente, Odiseo también es un ejemplo para la creatividad del desarrollo de medidas de mitigación de riesgos. El responsable del sistema de gestión de cumplimiento de una organización, tiene a cargo el arte de diseñar este tipo de medidas de una forma oportuna y efectiva. Para lograrlo, a veces hay que pensar “fuera de la caja”.

Epílogo: Algunos cuentan que Odiseo, a pesar de haber sobrevivido la exposición a las sirenas, escuchaba sus voces hasta su último día. Podemos concluir de eso que el trabajo de mantener y fortalecer su integridad le acompaña a uno para toda la vida.





# Tendencias de la protección de denunciantes en Europa

Ida Nowers

Coordinadora Legal y Política

Whistleblowing International Network

**La Directiva de la Unión Europea relativa a la protección de las personas que informan sobre infracciones del Derecho de la Unión ha sido descrita como un “cambio de juego” en la protección de denunciantes.**

Ya se han adoptado leyes sobre la protección de denunciantes en diez países europeos, comenzando en el Reino Unido en 1998, pero las disposiciones están fragmentadas, a menudo limitadas a ciertos sectores o tipos de irregularidades (por ejemplo, corrupción) y no abordan la naturaleza transfronteriza del intercambio y comercio. La Directiva armonizará la protección en los 27 países miembros de la UE y proporcionará un marco integral que busca:

- Prohibir por ley todas las formas de trato perjudicial de los denunciantes y garantizar una indemnización completa
- Garantizar que los denunciantes se beneficien con inmunidad de enjuiciamiento civil y penal

- Obligar a las autoridades públicas y empresas privadas a establecer mecanismos de denuncia confidenciales
- Introducir sanciones disuasorias eficaces contra las represalias y las medidas de apoyo

La histórica legislación se considera el extraordinario éxito de las campañas de sociedad civil, que persuadieron a los funcionarios de la UE a modificar su posición de larga data de que no había base en la legislación de la UE para tal proyecto.

ONGs, sindicatos, periodistas y académicos fundaron una coalicción para abogar por la adopción de disposiciones progresivas para proteger a quienes informan internamente a un empleador, así como directamente a una “autoridad competente”, como un regulador, o que hacen una divulgación pública (por ejemplo, a los medios de comunicación) en determinadas circunstancias. La protección también se extendió más allá de los trabajadores, para incluir facilitadores y terceros conectados.

Tales reformas sustanciales requirieron apetito político y un amplio apoyo de las partes interesadas. El denunciante en el escándalo fiscal de Luxleaks que llegó al corazón de la justicia financiera europea encontró un fuerte apoyo público para sus revelaciones y esto, junto con una sólida investigación empírica que desarrolló el caso económico para proteger a los denunciantes, apoyó la causa. Los derechos de denuncia no solo protegen a los denunciantes individuales y el interés público, sino que ahora también se entienden como buenos para los negocios. Se ha descubierto que los denunciantes son la forma más eficaz de descubrir el fraude y, en la evaluación de impacto preliminar de la Directiva, se constató que los beneficios de la protección de los denunciantes oscilarían entre 5,800 y 9,600 millones por año solo en la contratación pública<sup>1</sup>. Por cada Euro gastado en implementar un sistema de protección de denunciantes, los beneficios financieros son mucho mayores. En Rumania, por ejemplo, por cada Euro gastado, se puede esperar recuperar 319<sup>2</sup>.

Los organismos europeos encargados de hacer cumplir la ley también reconocieron que la protección de denunciantes es esencial para respetar la legislación de la UE, ya que los informes conducen a la detección, investigación y enjuiciamiento efectivos de infracciones que, de otro modo, permanecerían ocultas.

Para aquellos con un deber contractual de informar irregularidades, como los oficiales de cumplimiento, **las líneas de denuncia confidenciales y las protecciones laborales son un salvavidas cuando se les amenaza con represalias o un encubrimiento de la información que se supone que deben escalar.**

Ofrece una alternativa real a un dilema que a menudo se describe como estar entre “la espada y la pared” de tener que violar sus estándares profesionales, por un lado, o arriesgarse a perder su medio de vida por el otro.

La transposición de disposiciones de tan largo alcance en 27 sistemas legales nacionales separados presenta considerables desafíos técnicos, financieros, políticos y culturales, pero las oportunidades superarán cualquier dificultad. La protección de denunciantes es esencial en la lucha contra la corrupción, que se estima que le cuesta a la UE 990,000 millones al año<sup>3</sup>. Y dado que los inversores ahora comprenden los beneficios de una cultura corporativa saludable de “hablar” para evitar riesgos y pérdidas de reputación, es probable que las prácticas corporativas continúen evolucionando en ausencia de políticas nacionales. La Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) está desarrollando actualmente una guía sobre sistemas de gestión de denuncias<sup>4</sup> que, aunque no son vinculantes, serán muy persuasivas para alentar a los empleadores de todo el mundo a cumplir las normas clave sobre la implementación de sistemas de denuncias y protección en toda la empresa.

Las leyes de protección de denunciantes son necesarias para facilitar el flujo de información necesaria para la rendición de cuentas, y pocos responsables políticos pueden argumentar con sensatez en contra del fortalecimiento de los derechos de denunciantes en una sociedad democrática. Los Estados miembros de la UE tienen hasta el 17 de diciembre de 2021 para avanzar. **La colaboración de sociedad civil continúa para garantizar que las disposiciones nacionales se implementen de manera efectiva en toda la UE, y están ansiosos por compartir las lecciones aprendidas de sus exitosos esfuerzos para lograr la Directiva como palanca para la reforma local en otras regiones alrededor del mundo.**



<sup>1</sup> Reporte de la Comisión Europea *Estimating the Economic Benefits of Whistleblower Protection in Public Procurement*. 2017

<sup>2</sup> Reporte de la Comisión Europea *Estimating the Economic Benefits of Whistleblower Protection in Public Procurement*. 2017

<sup>3</sup> Reporte de la Comisión Europea *Estimating the Economic Benefits of Whistleblower Protection in Public Procurement*. 2017

<sup>4</sup> ISO 37002



# Compliance con enfoque de género: una medida necesaria para disminuir la sextorsión.

Lisa Valentina Witthohn Secaida

Abogada-Asesora de la Red de Integridad y Cumplimiento Empresarial (RICE)

El término “sextorsión” o extorsión sexual, según Transparencia Internacional, se refiere a el abuso de poder para obtener un beneficio sexual o ventaja.

**el 80%**  
de las denuncias  
que trae el  
compliance tienen  
que ver con acoso  
sexual laboral

La sextorsión es una forma de corrupción en la que el sexo, más que el dinero, es la moneda de cambio del soborno. La mayoría de víctimas de este tipo de actos de corrupción son mujeres y es un fenómeno que se da todos los sectores, tanto en el público como en el privado.

Conforme a estadísticas realizadas por la World Compliance Association (2019), aproximadamente el 80% de las denuncias que trae el compliance tienen que ver con acoso sexual laboral, lo que pone en riesgo la reputación de la empresa.

La sextorsión dentro de la empresa, se da por lo general en los casos en los cuales el agresor solicita a la víctima un favor de índole sexual, bajo la condición o amenaza que en caso de negarse no podrá acceder a un puesto de trabajo, ascender en el mismo o perder su puesto dentro de esta, tales casos cada día son más comunes, especialmente en países como el nuestro, en el que el acoso sexual ha sido “normalizado” (como por ejemplo, el acoso callejero). Esto, no únicamente constituye en tales situaciones, un acto de soborno si no también implica violencia psicológica hacia la víctima, la que, aunque se encuentre regulada en el ordenamiento jurídico guatemalteco, es difícil de probar. Es importante, tomar en cuenta la afectación tanto física como psicológica que sufren las víctimas de este tipo de actos y que en la mayoría de los casos cuando estos son denunciados se tiende a revictimizar a la persona agraviada.

Sin embargo, muchos de los casos de sextorsión no salen a la luz debido a que la víctima tiene miedo de denunciar en virtud que, se encuentra en una posición de mayor vulnerabilidad contra quien comete el acto, quien por lo general tiene una posición jerárquica mayor dentro de la empresa, quien puede llegar a tomar graves represalias en contra de esta al denunciar, así como existe el miedo a no ser escuchado o que al denunciar, quien recibe la denuncia, no le crea o se le acuse a ella misma de provocarlos.

En este sentido, **es fundamental que las empresas cuenten con procesos preventivos y reactivos ante este problema.** Un ejemplo para un proceso preventivo: Políticas y protocolo de RRHH que aseguran que la situación de entrevistas laborales no pueda ser abusada para solicitar compromisos sexuales de una aplicante. Los procesos reactivos van dirigidos más, pero no exclusivamente, a las mujeres que ya trabajan con la empresa.

En este contexto son claves los canales efectivos de denuncia y una política de protección de denunciantes, en la que no únicamente se garantice a la víctima su protección, la confidencialidad y no represalias, si no también garantizar la no revictimización.

Esto únicamente se puede lograr a través de programas de compliance en los que se apliquen directrices y políticas empresariales con enfoque de género, en los cuales, no solamente, encuentren la confianza de denunciar, si no que estas denuncias sean tomadas en cuenta y se les dé el seguimiento debido, teniendo como consecuencia la implementación de cambios estructurales dentro de las organizaciones, con la finalidad que dentro de estas, las mujeres sean reconocidas por sus capacidades y puedan acceder a cualquier puesto sin ningún obstáculo, más que aspectos eminentemente del ámbito profesional y como efecto lograr un ambiente equitativo, inclusivo e igualitario.

Para ver un cambio significativo en este ámbito, hace falta que haya más mujeres en situaciones de liderazgo y en puestos de poder dentro de las empresas, como parte del proceso de empoderamiento de la mujer y para que realmente exista una transformación de la cultura empresarial. El compliance es una herramienta multidisciplinaria y transversal para reinventar la visión acerca del mundo de los negocios, lo que también trae consigo una incidencia positiva en los resultados financieros y de la imagen y reputación de las organizaciones.





Consultor en temas  
de Transparencia y Anticorrupción

# El futuro de las entidades dedicadas a la construcción debe de ser el Compliance Corporativo

David Gaitán

Abogado - CEO

Prelafit Compliance Guatemala

*Transparencia Internacional define la corrupción “como el abuso del poder encomendado para beneficio privado. Erosiona la confianza, debilita la democracia, obstaculiza el desarrollo económico y agrava aún más la desigualdad, la pobreza, la división social y la crisis ambiental”.*

**La corrupción no es propia de la administración pública,** de un sector poblacional, de una profesión o de un área, es de todos los ámbitos sociales, políticos y económicos. Sin embargo, la experiencia y los últimos casos de grandes escándalos de corrupción, han demostrado que el sector de infraestructura en obra pública, es altamente sensible a la corrupción, posiblemente por los grandes montos de inversión.

La experiencia de los casos penales a nivel nacional como “Construcción y Corrupción” o a nivel internacional como “Odebrecht”, vinculados con infraestructura de obra pública, han evidenciado que

existen determinados focos de alerta en los cuales debe prestarse mayor atención para evitar que la corrupción se desarrolle:

**1. Procesos de selección.** La determinación respecto de la adjudicación de una obra es aún un desafío para la administración pública, la participación de las juntas de calificación, los sistemas electrónicos de información no han sido suficientes para contrarrestar la corrupción en esta etapa del proceso de los proyectos.

**2. Pago de deuda.** La nebulosa con respecto al alto porcentaje de deuda pública y la inexistencia de criterios objetivos que permitan identificar cuánto y a quién se debe pagar, ha constituido un alto escenario de corrupción que permite al funcionario público decidir discrecionalmente los procesos de pago a las entidades proveedoras del Estado.

**3. Calidad de la obra.** La sostenibilidad de estos proyectos o los sobre costos son elementos que representan grandes deficiencias y amplios espacios de corrupción.

**Según el Fondo Monetario Internacional, hasta un tercio de la inversión pública se pierde por ineficiencias o casos de corrupción en infraestructura.**

Pero, detrás de un sistema corrupto siempre hay dos partes, una autoridad pública (que propone o se deja seducir por los sugestivos estímulos) y una entidad privada, que se beneficia directamente de los actos de corrupción; por lo que los cambios deben obligadamente establecer controles y mecanismos que permitan un sistema eficaz y eficiente de asignación y ejecución de contratos de infraestructura.

No existe una única solución a este problema, por ello, en la última década se han realizado significativas reformas legales, la implementación de mecanismos de transparencia, plataformas tecnológicas, entre otras, no obstante, esto no ha sido suficiente. El sector privado debe de ejercer un rol activo en disminuir las prácticas corruptas e implementar mecanismos eficientes que permitan disminuir los riesgos de corrupción.

Estos mecanismos consisten en adoptar medidas de cumplimiento anticorrupción que sean eficaces para detectar posibles actos de corrupción y generen mecanismos eficientes de control interno.

Estos sistemas deben de ir más allá de el estricto cumplimiento de normas legales, sino de acciones tales como:

**a) Identificación del contexto.** Es necesario que el programa de compliance reconozca y complemente el contexto jurídico, político y social en el que se encuentra; **b) Una debida identificación de riesgos.** Los riesgos no son los mismos para todas las entidades, dependen de varios factores que deben ser analizados al momento de crear un programa de cumplimiento; **c) Diseño de un modelo de prevención.** Este será como un traje hecho a la medida de cada entidad que responda a sus propios riesgos y estructura organizacional; **d) Implementación del modelo.** Establecer un correcto programa de cada una de las fases de implementación asegurará el éxito o fracaso. **e) Supervisión y Monitoreo.** Los modelos que no son supervisados regularmente por un tercero corren el riesgo que se conviertan en lo que se conoce como “*compliance paper*”, pues están muy bien redactados, pero no se tiene certeza si están disminuyendo efectivamente los riesgos de corrupción.

El sector privado dedicado a la infraestructura, sobre todo a quienes son contratistas estatales, han visto perjudicada su reputación, su actividad económica y algunas han estado envueltas en procesos penales que conllevan grandes riesgos corporativos. Por ello, es necesario que tomen medidas drásticas en sus modelos de gestión y de prevención, desarrollando programas altamente competitivos que contribuyan a disminuir los riesgos de corrupción en sus empresas, pero sobre todo en los sistemas de contratación pública. Entre más fuerte sean las exigencias del sector privado, el sector público deberá de ir adoptando mecanismos que promuevan como únicos requisitos de contratación la competitividad y la calidad.



# Anticorrupción: una política no negociable para las instituciones del Estado

Julio R. López Bonilla

Abogado - Director de Asesoría Jurídica

Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología

Existe una percepción general que el sector público es rígido en su gestión y plagado de procedimientos lentos y poco eficientes, mientras que el sector privado es percibido como dinámico e innovador.

Por antagónicos que parezcan estos sectores, son múltiples y millonarias las relaciones que entre ambos existen. En lo personal, considero necesarias las relaciones Estado-empresa, pues por un lado el Estado puede apoyarse en los procesos innovadores, profesionales y especializados del sector privado, para atender las necesidades de la población y, por otro, las empresas pueden encontrar un financista con quien compartir los riesgos de inversión y esperemos, también compartir los beneficios.

Sin embargo, este tipo de relaciones se encuentran constantemente amenazadas (muchas ya afectadas) por la corrupción, y de ahí por ejemplo, qué surgen tantos esfuerzos por crear e implementar políticas y programas de cumplimiento a nivel global. Es turno del Estado y sus instituciones de sumarse a estos esfuerzos y, para Guatemala, que actualmente ocupa el puesto 146/198 en el *Corruption Perceptions Index*, con un puntuación de 26/100, es una obligación.

Son muchos los retos de la implementación de un sistema de gestión antisoborno en una institución pública, como la poca disponibilidad financiera o la dificultad para crear un puesto (oficial de cumplimiento), por ejemplo; pero dos considero como los más grandes. En primer lugar, el proceso de transformación cultural que deben atravesar los colaboradores públicos; y, en segundo, lograr que la formación y capacitación en temas integridad, ética, cumplimiento y anticorrupción, sea permanente. La efectividad de un sistema de gestión antisoborno depende de que los

colaboradores de la institución comprendan intrínsecamente la necesidad, importancia y el compromiso que tienen de eliminar actos de corrupción; pero para ello también necesitan ser formados en la materia e incluso recibir el entrenamiento adecuado para saber cómo actuar en los diferentes escenarios a los que están expuestos.

**Lo valioso de estos retos es que nos llevan a identificar las oportunidades.** Y es que sin duda alguna la implementación de un sistema de gestión antisoborno en las instituciones estatales,

representa la oportunidad de redefinir el servicio público y rediseñar los procesos de formación y capacitación, de tal manera que el servidor público pueda encontrar en su función una genuina vocación de servicio y auto identificarse como un agente de cambio en la lucha contra la corrupción.

Representa además la oportunidad para elevar el nivel de integridad de los servidores públicos, contribuir al fortalecimiento de las instituciones y empezar a ganar de vuelta la confianza de la ciudadanía en éstas.



# El delito de corrupción en los negocios desde la óptica del Código Penal hondureño

Juan Carlos Aguilar Moncada

Abogado, Coordinador del Centro

de Asistencia Legal Anticorrupción -ALAC- de ASJ

y Lester Ramírez Irías

Abogado, Director de Gobernanza

y Transparencia de ASJ

Después de quince años de haber adoptado la Convención de Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC), Honduras puso al día su sistema penal con un nuevo Código Penal (decreto 130-2017 el pasado 25 de junio de 2020).

El legislador hondureño, inspirado en la legislación española, ha incorporado en el artículo 418 la **“Corrupción en los Negocios entre Particulares”** como una manera de castigar penalmente la competencia desleal que puede producirse mediante el acto de sobornar o pedir soborno. A diferencia de la corrupción pública donde el bien protegido es la administración pública como instrumento que permite “equidad y eficiencia” en el manejo de recursos públicos, en los delitos de corrupción privada es la “competencia justa y honesta” en el ámbito de los negocios, como medio para preservar las reglas de buen funcionamiento del mercado.

En términos de la conducta indebida, la corrupción privada se interpreta desde la perspectiva activa, la cual implica **prometer, ofrecer o conceder** un beneficio o ventaja para conseguir un trato de favor para sí o para un tercero frente a otros. Mientras que, desde la perspectiva pasiva, se castiga la conducta del sujeto que **solicita, recibe o acepta**. En otras palabras, mientras que el delito de corrupción activa puede cometerlo cualquier persona, la corrupción pasiva lo comete el “titular, socio, directivo, empleado o colaborador de una empresa mercantil, o de una sociedad, asociación, fundación u organización...”.

Otro elemento a tomar en cuenta es el ámbito de aplicación; el delito debe cometerse en el marco de actos de comercio afectando gravemente a la competencia. Parece razonable entender que, aunque el precepto no exija un perjuicio económico efectivo, siempre se castigará, con la simple intención. Haciendo un ejercicio de derecho comparado, vemos que la pena por corrupción privada en Honduras es de 2 a 6 años, así como, inhabilitaciones por el doble del tiempo de la pena y multas hasta por el triple del valor obtenido. En España, la pena es de 6 meses a 4 años; asimismo, el castigo es integral, pues contiene pena privativa de libertad, inhabilitación y multa. Cabe mencionar que Guatemala aún no tiene este delito en su legislación penal.

**El reto para Honduras será poder investigar y procesar este nuevo delito, partiendo del hecho que se trata de corrupción entre privados.**

Sin embargo, no se puede ser ajeno a que el país ha tomado un paso más para adoptar la Convención ONU Contra la Corrupción en su legislación nacional.





Abogado Consultor de Compliance y  
Transparencia

# Una propuesta para que avance la legislación de compliance en Guatemala

Erik M.F. Maldonado H.

Compliance Coach

Socio de Becompliance

**La experiencia internacional establece en varias legislaciones la obligatoriedad, requisitos y estándares de lo que debe contener un sistema de gestión de cumplimiento, para salvaguardar la integridad de las entidades proactivamente, estableciendo sanciones civiles, administrativas y/o penales, proporcionales y disuasivas de conductas antiéticas y corruptas.**

El fantasma del latinazo “societas delinquere non potest” -Una sociedad no puede delinquir- ha sido relegado por la responsabilidad penal de la persona jurídica. Grandes multinacionales han sido sancionadas con multas millonarias, generando lecciones aprendidas para sus directivos, empleados

y su entorno, por contemplar y consentir malas prácticas, al aplicársele normas como la FCPA (Estados Unidos) o la UK Bribery Act (Reino Unido). La regulación ha avanzado de acuerdo con externalidades particulares de cada región y cada Estado, con el objetivo de prevenir la corrupción.

En la región Latinoamericana el hito ha sido marcado por la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción y otros instrumentos como la Convención Interamericana Contra la Corrupción y el MESICIC; Y organismos como la OCDE. Estándares que han establecido las bases para que exista una corresponsabilidad de prevención de la corrupción desde el sector privado, público y la ciudadanía organizada.

**El capítulo guatemalteco de Transparencia Internacional ha preparado una propuesta para legislar la implementación de modelos de gestión de riesgos y prevención de delitos en Guatemala, proponiendo reformas al Código Penal, observando también delitos de la Ley Contra la Delincuencia Organizada y la Ley de Extinción de Dominio.**

Propone que una autoridad del organismo ejecutivo sea la encargada de coordinar y promover la instauración de estos programas.

La obligatoriedad de contar con un encargado (compliance officer), al interior de las entidades, contando con autonomía, medios y facultades suficientes para procurar, supervisar y verificar su funcionamiento efectivo, pudiendo ser en el caso de las pymes la misma administración. El modelo de prevención de delitos debe ser desarrollado de acuerdo con los riesgos, dimensión, giro y particularidades propias. Estableciendo requisitos mínimos, como gestión de riesgos, códigos de ética,

protocolos, capacitaciones, sanciones, entre otros, que deberían ser complementados con un reglamento que contemple elementos como el canal de denuncias. Incentivando la denuncia, la colaboración con la investigación y adopción de estos modelos como atenuantes de la responsabilidad penal.

Por otra parte, en el Congreso existen otras dos iniciativas de compliance, directamente para el sector público, con la intención de regular la cultura de cumplimiento y la figura de oficial de cumplimiento en las instituciones gubernamentales. Definitivamente llegó el momento de hablar de liderazgo ético, integridad, anticorrupción, ética organizacional y compliance en Guatemala, representando una oportunidad para hacer las cosas bien y como toca. En este sentido la legislación debe adaptarse para que los negocios y operaciones se desarrollen de manera competitiva y responsable, como ya ocurre en otros países de la región, que han adoptado normativas adecuadas para la prevención de la corrupción a través de sistemas de gestión de cumplimiento, el desarrollo de la responsabilidad penal de la persona jurídica y modelos de prevención de delitos.





# Razones para formar parte de la Red

Los requisitos  
de entrada  
a la red



Una red que  
desarrolló su  
propia aplicación  
(APP) de  
cumplimiento

Es una red que  
se defiende  
ante solicitudes  
indebidas...



Que brinda apoyo  
y acompañamiento  
académico  
especializado...

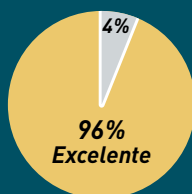
...cuya capacidad de  
defensa crece con cada  
miembro, creando islas  
de integridad



**MANNING SCHOOL  
OF BUSINESS**

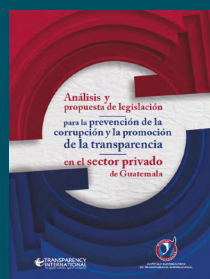
...y que ayuda al  
desarrollo académico  
en el área

Es una red que  
brinda servicios  
personalizados  
de calidad



Una red que  
tiene planes de  
regionalización

...que elaboró una  
propuesta de ley para  
que se reconozcan  
programas  
de cumplimiento



Que permite exposición  
en foros especializados,  
desempeña un rol como  
interlocutor entre los  
tres sectores y que con  
esta revista da inicio  
a su propio medio de  
difusión



# Portafolio de servicios

La RICE está **abierta para todas las empresas y organizaciones que tienen un interés genuino** para desarrollar programas de cumplimiento anticorrupción de alto estándar y aportar a una agenda anticorrupción más amplia del país.

**Dentro de nuestra oferta de servicios personalizados podrá encontrar:**

- Revisión de procesos de licitaciones públicas
- Acompañamiento en esfuerzos de relacionamiento comunitario
- Desarrollo programas de cumplimiento
- Dedicar diligencia de terceros

**Ponemos a su disposición las siguientes formas de membresía anual**

| Categoría                                                                                                                                                                                                                                               | Socio Faro DIAMANTE | "Socio Faro ORO" | "Socio Faro PLUS" | Socio Brújula (cupos limitado)                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Membresía anual                                                                                                                                                                                                                                         | U\$D 10,000         | U\$D 7,000       | U\$D 2,000        | Sin costo, generando apoyos para el crecimiento y fortalecimiento de la RICE |
| Beneficios / servicios                                                                                                                                                                                                                                  |                     |                  |                   |                                                                              |
| Asesoría y/o acompañamiento individualizada en temas de conflictividad, integridad, etc. (según necesidades de la empresa)                                                                                                                              | 15 días             | 7 días           | No aplica         | No aplica                                                                    |
| Herramientas digitales Rice Upp (sistema preventivo en materia de financiamiento electoral, conflictividad social y cabildeo político)                                                                                                                  | x                   | +1,000           | +1,000            | No aplica                                                                    |
| Cursos de capacitación (Islas de integridad, licitaciones públicas). Por implementar: conflictividad social, Principios Rectores de Naciones Unidas en DDHH y empresas                                                                                  | 4 cupos             | 3 cupos          | 2 cupos           | 1 cupo                                                                       |
| - Cupos para socios comerciales                                                                                                                                                                                                                         | 4 cupos             | 3 cupos          | 2 cupos           | 1 cupo                                                                       |
| - Cupos adicionales                                                                                                                                                                                                                                     | + U\$D 75           | + U\$D 75        | + U\$D 75         | + U\$D 75                                                                    |
| Participación en espacios de exposición de la imagen y buenas prácticas de la empresa en: foros públicos de la RICE y de terceros, publicaciones RICE, estudios de caso para su uso académico, presentación de buenas prácticas en capacitaciones, etc. | x                   | x                | x                 | x                                                                            |
| Eventos exclusivos (foros, desayunos de trabajo con expositores y expertos internacionales, análisis de coyuntura, etc.)                                                                                                                                | x                   | x                | x                 | x                                                                            |
| Apoyo ALAC                                                                                                                                                                                                                                              | x                   | x                | x                 | x                                                                            |
| Acompañamiento académico personalizado a las necesidades de la empresa en materia de transparencia, prevención de corrupción, etc                                                                                                                       | x                   | x                | No aplica         | No aplica                                                                    |
| Revisión regular bilateral de avances en el desarrollo del Sistema de Gestión Anticorrupción                                                                                                                                                            | x                   | x                | x                 | x                                                                            |

## Lo invitamos a formar parte de nuestra RED

para crecer la comunidad empresarial que quiere cambiar el clima de negocios en Guatemala y asegurar un ambiente de transparencia, lucha a la corrupción y desarrollo sostenible que impacte en una mayor competitividad e inversión. **CONTÁCTENOS**

Edificio Reforma Montúfar, Avenida  
La Reforma 12-01, Guatemala  
Teléfono: 2388-3400  
[marvinflores@accionciudadana.org.gt](mailto:marvinflores@accionciudadana.org.gt)



# RICE 360°

Revista de Integridad  
y Cumplimiento Empresarial

Un diálogo multisectorial

Diciembre 2020



**Hanns  
Seidel  
Stiftung**



Hanns Seidel Stiftung  
**Oficina para Centroamérica y el Caribe**  
Website: [www.hss.de/ca](http://www.hss.de/ca)  
Email: [ZAK@hss.de](mailto:ZAK@hss.de)  
Facebook: @FHS.zak   Instagram: @fhs\_ca   Twitter: @FHS\_CA



**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH