



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Doctorado en Ciencias Empresariales

**El impacto de la gobernanza corporativa y los sistemas AML,
en la rentabilidad de los bancos panameños**

Tesis Doctoral para optar por el título de Doctora en
Ciencias Empresariales con Énfasis en Administración de Empresas

Presentado por:
Ángela Viviana García Ríos
EC-43-11828

Director De Tesis:
Doctor José Morcillo

Panamá, 2025



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Doctorado en Ciencias Empresariales

El impacto de la gobernanza corporativa y los sistemas AML,
en la rentabilidad de los bancos panameños

Tesis Doctoral para optar por el título de
Doctor en Ciencias Empresariales

Facultad de Administración y de Empresas y Contabilidad

Ángela Viviana García Ríos
EC-43-11828

JURADO EVALUADOR

Dra. Serafina Martínez

Presidente

Firma: _____

Dra. Anayansi González

Secretario

Firma: _____

Dr. José Morcillo

Director

Firma: _____

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios por la fortaleza y la guía durante este proceso. A mi familia, por su amor, paciencia y apoyo incondicional, quienes me acompañaron en cada etapa de esta investigación.

A mi tutor, Dr. José Morcillo, por su rigor académico, sus observaciones oportunas y su compromiso con la excelencia.

A la Universidad de Panamá, su Facultad de Administración y de Empresas y Contabilidad y al Programa de Doctorado en Ciencias Empresariales, por brindarme el entorno académico e institucional para el desarrollo de este trabajo.

A las autoridades y expertos del sector financiero panameño que colaboraron con información valiosa y con su tiempo para entrevistas y validaciones técnicas.

A mis colegas y amigos, por su compañía intelectual, sus comentarios críticos y su constante ánimo para culminar la tesis.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mi familia, fuente permanente de inspiración, apoyo incondicional y motivo de perseverancia en cada paso de este camino académico y personal. Su paciencia, comprensión y confianza han sido el motor que me impulsó a no rendirme, incluso en los momentos de mayor dificultad.

Lo dedico también a todas las personas que, con su ejemplo de vida, esfuerzo y compromiso, me recordaron que la investigación no es un fin en sí mismo, sino un servicio que busca aportar a la sociedad, transformar realidades y abrir nuevos horizontes de conocimiento.

Finalmente, a quienes creyeron en mí, me brindaron palabras de aliento y compartieron conmigo la convicción de que la educación es una herramienta de cambio y de esperanza para un futuro más justo y humano.

Resumen

Título: El impacto de la gobernanza corporativa y los sistemas AML en la rentabilidad de los bancos panameños.

Esta tesis analiza el impacto de la gobernanza corporativa y la efectividad de los sistemas de prevención de lavado de dinero (AML) sobre la rentabilidad financiera del sistema bancario panameño. Se adopta un diseño: (a) análisis cuantitativo de bancos con información pública y regulatoria, y (b) levantamiento de evidencia mediante encuestas a actores clave de cumplimiento y riesgo. El marco teórico integra gobierno corporativo (estructura y funcionamiento de la junta directiva, comités especializados, independencia y transparencia), cultura de cumplimiento y enfoque basado en riesgo para AML.

Metodológicamente, se estiman modelos con indicadores de desempeño (p. ej., ROE/ROA) y variables de gobernanza y AML; se profundiza en la implementación real de controles y factores culturales. Los resultados muestran evidencia consistente de que mejores prácticas de gobernanza—acompañadas por sistemas AML efectivos—se asocian con mejores resultados financieros sostenibles y con la mitigación de riesgos reputacionales y sancionatorios. La discusión contrasta los hallazgos con literatura internacional y con el contexto regulatorio local, delineando recomendaciones para fortalecer la transparencia, la supervisión de la junta y la madurez de los sistemas AML. Se concluye que la convergencia entre buen gobierno, cultura de cumplimiento y tecnología RegTech potencia la resiliencia y la rentabilidad bancaria, ofreciendo implicaciones para entidades, reguladores y hacedores de política pública.

Palabras clave: gobernanza corporativa, AML, rentabilidad bancaria, enfoque basado en riesgo, Panamá.

Abstract

This dissertation examines the impact of corporate governance and the effectiveness of anti–money laundering (AML) systems on the financial profitability of Panama’s banking sector. A mixed-methods design is employed: (a) a quantitative analysis of banks using public and regulatory information, and (b) the collection of qualitative evidence through surveys and interviews with key compliance and risk stakeholders. The theoretical framework integrates corporate governance (board structure and functioning, specialized committees, independence, and transparency), compliance culture, and a risk-based approach to AML.

Methodologically, models are estimated with performance indicators (e.g., ROE/ROA) and governance and AML variables; the qualitative component delves into the real-world implementation of controls and cultural factors. The results provide consistent evidence that better governance practices—accompanied by effective AML systems—are associated with stronger, sustainable financial outcomes and with the mitigation of reputational and enforcement risks. The discussion contrasts the findings with international literature and the local regulatory context, outlining recommendations to strengthen transparency, board oversight, and the maturity of AML systems. The study concludes that the convergence of good governance, a robust compliance culture, and RegTech technology enhances banking resilience and profitability, offering implications for institutions, regulators, and public policymakers.

Keywords: corporate governance, AML, banking profitability, risk-based approach, Panama.

Índice general

Capítulo I Introducción	1
1. Planteamiento del Problema	1
1.1 Realidad del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	2
1.1.1 <i>Pregunta General</i>	2
1.1.2 <i>Preguntas Específicas</i>	2
1.3 Objetivos de la Investigación	3
1.3.1 <i>Objetivo General de la investigación</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.4 Hipótesis	3
1.5 Justificación	3
Capítulo II. Marco Referencial.....	7
2. Antecedentes de la Investigación	7
2.1 Estado del Arte	7
2.1.1 <i>Relación entre la Gobernanza Corporativa y la rentabilidad bancaria</i>	7
2.1.2 <i>Relación entre el cumplimiento ALD/CFT y la rentabilidad bancaria</i>	12
2.1.2 <i>Gobernanza corporativa y cultura de cumplimiento</i>	20
2.1.3 <i>Divulgación de información y transparencia en ALD/CFT</i>	25
2.2 Marco Teórico	35
2.2.1 <i>Teoría a Nivel Internacional</i>	35
2.2.1.1 Lavado de activos y financiamiento del terrorismo.	35
2.2.2 <i>La Gobernanza Corporativa</i>	74
2.2.2.1 Gobernanza Corporativa a nivel internacional.....	78
2.2.3 <i>Desempeño y Rentabilidad Bancaria: Métricas ROA, ROE</i>	88
2.2.3.1 Retorno sobre los activos (ROA).	88
2.2.3.2 Retorno sobre el patrimonio (ROE).	88
2.2.3.3 Margen neto de interés (NIM, Net Interest Margin).....	89
2.2.3.4 Índice de costo a ingresos (Cost-to-Income ratio).....	90
2.3 Marco Conceptual	91
2.3.1 <i>Variables de Gobernanza</i>	91

2.3.1.1	Divulgación De Información AML.....	91
2.3.1.2	Estructura Del Directorio.	93
2.3.1.3	Proporción de Directores Independientes.	94
2.3.1.4	Políticas Y Estructura.....	96
2.3.1.5	Separación entre Presidente de la Junta Directiva y la Gerencia Ejecutiva.	97
2.3.1.6	Importancia de que la Junta Directiva profundice en temas AML.	98
2.3.1.7	Existencia de Comité de Auditoría.....	99
2.3.1.8	Comité de Riesgos / Cumplimiento.	101
2.3.2	<i>Variable de la Efectividad de AML</i>	103
2.3.2.1	Cumplimiento Normativo.	103
2.3.2.2	Número de sanciones AML recibidas.....	104
2.3.2.3	Monitoreo Y Detección.....	107
2.3.2.4	Calidad de alertas y falsos positivos.	109
2.3.2.5	Capacitación y Cultura de Cumplimiento.....	110
2.3.2.6	Revisiones y auditorías.....	111
2.3.2.7	Enfoque Basado en Riesgos.	111
2.3.2.8	Uso de inteligencia artificial para análisis de datos.....	111
2.3.3	<i>Variable de Rentabilidad Financiera</i>	112
2.3.3.1	ROA (Return on Assets).....	112
2.3.3.2	ROE (Return on Equity).....	112
2.3.3.3	Activos totales del banco (tamaño por activos).	112
2.3.3.4	Antigüedad del banco (años de operación).....	113
2.3.3.5	Tipo de licencia.	113
2.4	<i>Marco Legal Nacional</i>	113
2.4.1	<i>Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo</i>	113
2.4.2	<i>Gobierno corporativo</i>	120
Capítulo III: Metodología		129
3.	Descripción de la Metodología	129
3.1	Propósito y lógica del diseño	129
3.2	Población, marco muestral y unidad de análisis	129
3.3	Instrumento y procedimientos de campo.....	130
3.3.1	<i>Cuestionario</i>	130
3.3.2	<i>Aplicación y calidad</i>	130

3.4 Operacionalización de variables	131
3.4.1 Dependientes (ordinales)	131
3.4.2 Predictores principales (estandarizados)	131
3.4.3 Controles	131
3.5 Preparación, limpieza y manejo de datos.....	132
3.6 Validación psicométrica y reducción de dimensionalidad.....	132
3.6.1 Criterios y pruebas.....	132
3.6.2 Evidencia obtenida (síntesis del Cap. 4)	133
3.7 Análisis estadístico.....	133
3.7.1 Descriptivos y asociación categórica	133
3.7.2 Modelamiento predictivo principal: Regresión logística ordinal (RLO).....	133
3.7.3 Sensibilidad y extensiones	135
3.8 Validez, confiabilidad y sesgos	135
3.9 Ética y gestión de datos	135
3.10 Reproducibilidad y software	136
3.11 Secuencia operativa	136
3.12 Vinculación explícita con los resultados del Capítulo 4	136
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados	138
4. Análisis Estadístico y Explicación de Resultados	138
4.1 Introducción	138
4.2 Metodología de análisis.....	138
4.3 Resultados.....	139
4.3.1 Adecuación al análisis factorial.....	139
4.3.2 ACP y AFE (Varimax).....	140
4.3.3 Construcción de índices compuestos	141
4.3.4 Asociación (χ^2 de Pearson y V de Cramér)	143
4.3.4.1 Contraste de preguntas clave con la dependiente (tablas de contingencia y χ^2).....	143
4.3.5 Modelos de respuesta ordinal (sustituye a “MCO con dummies de control”)	146
4.3.6 Análisis de sensibilidad con métricas continuas	149
4.4 Interpretación y triangulación	150
4.5 Conclusiones del capítulo	151
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	153
5. Conclusiones, aportes y líneas futuras	153

5.1 Conclusiones respecto de la hipótesis, la pregunta y los objetivos	153
5.2 Aportes al avance de la frontera del conocimiento	155
5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	157
5.3.1 <i>Diseño y datos</i>	157
5.3.2 <i>Medición y validez</i>	157
5.3.3 <i>Estrategia econométrica</i>	157
5.3.4 <i>Validez externa y triangulación</i>	158
Referencias	159
Apéndice A: Protocolo de Entrevista	178

Índice de tablas

Tabla 1 Clasificación de las sanciones de la Superintendencia de Bancos de Panamá según el nivel de multa:	106
Tabla 2. Listado De Bancos Por Licencia	113
<i>Tabla 3. Variable de Controles</i>	131
<i>Tabla 4. Autovalores y % de varianza — IG</i>	140
<i>Tabla 5. Autovalores y % de varianza — IE_AML</i>	140
<i>Tabla 6. Cargas rotadas (Varimax) y comunalidades — IG (F1–F2)</i>	141
<i>Tabla 7. Cargas rotadas (Varimax) y comunalidades — IE_AML (F1)</i>	141
<i>Tabla 8. Ítems retenidos y pesos (F1)</i>	142
<i>Tabla 9. χ^2 y V de Cramér</i>	143
<i>Tabla 10. Ajuste global de los modelos ordinales</i>	147
<i>Tabla 11. Coeficientes (log odds), odds ratios e IC95% — Modelo ROA_cat</i>	147
<i>Tabla 12. Coeficientes (log odds), odds ratios e IC95% — Modelo ROE_cat</i>	147
<i>Tabla 13. Prueba de Probabilidades Proporcionales (Brant)</i>	148
<i>Tabla 14. Resumen global — modelos continuos</i>	150
<i>Tabla 15. Coeficientes — modelos continuos</i>	150

Introducción

El blanqueo de capitales es una problemática social que involucra a varias naciones. En ese sentido, para combatir este delito tipificado, que tiene afectaciones a nivel mundial, el Grupo de Acción Financiera (GAFI) formuló, en el año 2012, 40 recomendaciones para que fueran adoptadas por los países miembros, con el objetivo de prevenir el blanqueo de capitales. De igual forma, en la República de Panamá se publicó la Ley 23, en el 2015, para prevenir el delito del blanqueo de capitales, financiación del terrorismo y de las armas de destrucción masiva.

Sin embargo, a pesar del trabajo realizado por parte del Gobierno Nacional, de la República de Panamá según la última evaluación sobre la prevención de este delito efectuada por el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica; la República de Panamá debe ajustar la metodología propuesta en la actual Ley que regula la prevención del riesgo del blanqueo de capitales, financiación del terrorismo, y financiación de armas de destrucción masiva.

Frente a esta coyuntura, el presente trabajo doctoral tiene como propósito central evaluar el impacto que tiene la gobernanza corporativa sobre la efectividad de los sistemas AML y la rentabilidad en bancos panameños. Para alcanzar este objetivo, se implementará un diseño metodológico, combinando técnicas cuantitativas que permitan analizar en profundidad cómo la transparencia y divulgación voluntaria influyen en los resultados financieros y reputacionales del sector bancario.

La relevancia del presente estudio radica no solo en su aporte teórico y metodológico al conocimiento sobre prevención de lavado de activos y desempeño financiero, sino también en su impacto práctico al contribuir directamente al fortalecimiento del sistema financiero nacional, la mejora en la percepción internacional de Panamá, y la orientación hacia prácticas regulatorias más eficaces y transparentes.

Capítulo I Introducción

1. Planteamiento del Problema

1.1 Realidad del Problema

Durante años, la República de Panamá ha sido caracterizada internacionalmente como jurisdicción de baja o nula tributación y señalada por su facilidad para crear personas jurídicas, alimentando percepciones de paraíso fiscal. Estas percepciones se relacionan con su modelo de tributación territorial y con la histórica facilidad para constituir sociedades, aspectos discutidos en la literatura y en evaluaciones regionales previas a las reformas de la última década. En paralelo, las evaluaciones técnicas de estándares ALD/CFT han resaltado rezagos, sobre todo en el uso indebido de personas jurídicas, que incidieron en listados y seguimientos internacionales (GAFILAT, 2018).

Esta situación incide en las evaluaciones independientes del sistema ALD/CFT. En la Evaluación Mutua de la República de Panamá, GAFILAT (2018) reportó brechas relevantes frente a las Recomendaciones del GAFI y a la efectividad del sistema, destacando debilidades en transparencia y supervisión de personas jurídicas; el informe detalla los resultados y recomendaciones por componente.

Casos ilustrativos de medidas regulatorias y sancionatorias incluyen los siguientes:

- Marzo de 2015 – Caso BPA (Andorra): La Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN) de Estados Unidos emitió un Notice of Finding bajo la Sección 311 contra Banca Privada d'Andorra (BPA) por ser institución extranjera de principal preocupación por lavado de dinero; la determinación afectó filiales y corresponsalías vinculadas en la región (Financial Crimes Enforcement Network, 2015). Posteriormente, la propia FinCEN retiró formalmente esa determinación al considerar mitigada la amenaza para el sistema financiero estadounidense (Financial Crimes Enforcement Network, 2016).

- Abril–mayo de 2016 – “Papeles de Panamá” y Caso Waked/Balboa Bank & Trust: La publicación periodística liderada por el International Consortium of Investigative Journalists expuso vulnerabilidades de transparencia societaria. De forma paralela, la Office of Foreign Assets Control sancionó a la Waked Money Laundering Organization, que incluía a Balboa Bank & Trust, por su utilización en el lavado de activos de organizaciones de narcotráfico; el Gobierno panameño adoptó medidas de control sobre la entidad (U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control, 2016; International Consortium of Investigative Journalists, 2021).

- Septiembre–noviembre de 2019 – Caso AllBank: La Superintendencia de Bancos de Panamá intervino AllBank, Corp. y posteriormente ordenó su liquidación mediante la Resolución SBP-205-2019, señalando incumplimientos graves y riesgos inaceptables en materia ALD/CFT (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2019).

- Octubre de 2021 – “Pandora Papers”: La investigación periodística del International Consortium of Investigative Journalists evidenció brechas persistentes de transparencia aprovechadas mediante estructuras offshore, reforzando preocupaciones internacionales sobre debida diligencia en la intersección entre servicios legales y banca internacional (International Consortium of Investigative Journalists, 2021).

1.2 Formulación del Problema

1.1.1 Pregunta General

¿Cuál es el impacto de la gobernanza corporativa y la efectividad de los sistemas de prevención de lavado de dinero (AML) inciden en la rentabilidad financiera de los bancos en Panamá?

1.1.2 Preguntas Específicas

¿Qué relación existe entre la gobernanza corporativa y la rentabilidad financiera?

¿Cómo incide la efectividad de los sistemas AML en la rentabilidad financiera?

¿Existe un efecto conjunto de la gobernanza corporativa y AML sobre la rentabilidad financiera?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General de la investigación

Analizar el impacto de la gobernanza corporativa y de la efectividad de los sistemas de prevención de lavado de dinero (AML) en la rentabilidad financiera de los bancos en Panamá.

1.3.2 Objetivos específicos

Evaluar la relación entre las prácticas de gobernanza corporativa y la rentabilidad financiera de los bancos.

Analizar la incidencia de la efectividad de los sistemas de prevención de lavado de dinero (AML) en la rentabilidad financiera de los bancos.

Determinar si existe un efecto combinado entre gobernanza corporativa y AML sobre la rentabilidad financiera.

1.4 Hipótesis

H0. La gobernanza corporativa y la efectividad de los sistemas de prevención de lavado de dinero (AML) No inciden positivamente en la rentabilidad financiera de los bancos en Panamá.

H1. La gobernanza corporativa y la efectividad de los sistemas de prevención de lavado de dinero (AML) inciden positivamente en la rentabilidad financiera de los bancos en Panamá.

1.5 Justificación

La importancia del sector bancario panameño dentro de la economía nacional y regional es innegable, al constituir un motor crítico de estabilidad financiera, desarrollo económico y atracción de inversiones extranjeras. Según cifras recientes del Fondo Monetario Internacional (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2024), Panamá posee un Producto Interno Bruto (PIB) que supera los US\$ 80 mil millones para 2024, posicionándose entre los países de mayor dinamismo

económico en América Latina. El Centro Bancario Internacional (CBI) panameño, al cierre de abril de 2025, concentra activos superiores a los B/. 158 mil millones, representando aproximadamente dos veces el PIB del país, lo que refleja claramente su relevancia sistémica (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2025; FMI, 2024).

No obstante, la reputación internacional del sistema financiero panameño se ha visto severamente afectada durante la última década por casos emblemáticos de corrupción y lavado de activos, como los Panama Papers (2016), la trama de corrupción vinculada a Odebrecht y Petrobras (2014–2018), y más recientemente, los Pandora Papers (2021), revelados por el International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ). Estas investigaciones expusieron vulnerabilidades significativas en la gestión del riesgo de lavado de activos, debilidades en la identificación de beneficiarios finales y una deficiente implementación de controles AML en diversas entidades financieras que operan desde Panamá (ICIJ, 2016, 2021).

En este sentido, la Cuarta Ronda de Evaluación Mutua del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT, 2018) destacó que, aunque Panamá logró un cumplimiento técnico satisfactorio cercano al 75% respecto a las 40 Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), obtuvo apenas resultados sustanciales en 3 de los 11 resultados inmediatos relacionados con la efectividad práctica de sus políticas AML (GAFILAT, 2018, pp. 222–226). Estas deficiencias llevaron al país a su inclusión en la denominada lista gris del GAFI (2019–2023), ejerciendo una presión significativa sobre el gobierno panameño y las entidades financieras locales para fortalecer sustancialmente la eficacia operativa de los controles anti-lavado (GAFI, 2023).

Además, entre 2015 y 2024, la Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP) impuso un total de 82 resoluciones sancionatorias, alcanzando un monto global de B/. 10,6 millones por incumplimientos relacionados con la prevención del lavado de activos y otras infracciones regulatorias (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2024). Estos datos corroboran una

necesidad evidente de mejorar los estándares de gobernanza, transparencia y gestión del riesgo AML en el sistema bancario nacional.

Por otro lado, en los últimos años, Panamá ha iniciado una transformación económica significativa, consolidándose como un emergente Hub de Innovación Financiera, impulsado principalmente por iniciativas conjuntas con el Banco Interamericano de Desarrollo. Según reportes del BID (2023–2024), Panamá está desarrollando un ecosistema robusto orientado a la innovación tecnológica financiera (fintech), aprovechando su posición estratégica geográfica y su infraestructura tecnológica para atraer inversiones digitales internacionales y estimular la inclusión financiera. Este enfoque hacia la digitalización y modernización del sector financiero aumenta aún más la necesidad de contar con sistemas efectivos de control y prevención del riesgo de lavado, dado el incremento en la complejidad operativa derivada de la integración de tecnologías emergentes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2023–2024).

El estudio es particularmente oportuno para la coyuntura panameña: tras su salida de la lista gris del GAFI en octubre de 2023, el país encara el reto de profundizar la transparencia y la efectividad de sus controles AML a fin de proteger el prestigio de su Centro Bancario Internacional. Esta urgencia se acentúa porque Panamá ya se encuentra en la fase preparatoria de la quinta ronda de evaluaciones mutuas del GAFI/GAFILAT, cuya visita in situ está oficialmente programada para 2027, de acuerdo con la Unidad de Análisis Financiero (Unidad de Análisis Financiero, 2023). La anterior situación plantea el desafío permanente de robustecer significativamente la transparencia del sector financiero, particularmente en lo relacionado con la gestión de riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. La necesidad imperiosa de consolidar la imagen reputacional del país como un centro financiero confiable, competitivo y alineado con las mejores prácticas internacionales de prevención AML cobra especial relevancia ante la próxima evaluación mutua prevista por parte del GAFI y del Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT) dentro de la quinta ronda de evaluaciones.

Esta futura evaluación implicará un examen aún más riguroso sobre la efectividad operativa del marco regulatorio nacional y la implementación práctica de controles preventivos por parte del sistema financiero, exigiendo a Panamá mostrar avances tangibles en áreas previamente señaladas como críticas por organismos internacionales, incluyendo la transparencia en la identificación de beneficiarios finales, la aplicación efectiva del enfoque basado en riesgos, entre otros temas. Por ende, esta investigación no solo proporcionará evidencia empírica útil para fortalecer los procesos internos y las prácticas de gobernanza bancaria, sino que también ofrecerá una plataforma de referencia sólida para que reguladores y entidades financieras puedan prepararse adecuadamente para afrontar con éxito la futura evaluación del GAFI, manteniendo al país alineado con los más exigentes estándares internacionales en prevención del lavado de activos.

La importancia de este trabajo radica en proporcionar una base sólida, mediante un estudio cuantitativo, capaz de medir rigurosamente cómo gobernanza corporativa y la efectividad de los sistemas de AML afectan los indicadores clave del desempeño financiero bancario, tales como rentabilidad. Adicionalmente, los resultados servirán para orientar las políticas públicas y regulatorias, proveyendo recomendaciones específicas para que el sistema financiero nacional pueda avanzar en su cumplimiento efectivo de los estándares internacionales AML y, simultáneamente, aprovechar al máximo las ventajas competitivas que ofrece como Hub de Innovación Financiera impulsado por el BID.

Capítulo II. Marco Referencial

2. Antecedentes de la Investigación

2.1 Estado del Arte

La gestión del riesgo financiero y el cumplimiento regulatorio en el sector bancario han cobrado creciente relevancia global, especialmente tras la crisis de 2008. La estabilidad financiera internacional depende en gran medida de la solidez del gobierno corporativo de los bancos y de la efectividad de sus sistemas de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (AML, por sus siglas en inglés). Numerosos estudios y organismos especializados coinciden en que existe una estrecha interdependencia entre la calidad de la gobernanza corporativa, la efectividad de los controles AML y el desempeño financiero de las instituciones bancarias (Mousavi et al., 2022; Almaqtari et al., 2022).

Desde un enfoque regulatorio, el Grupo de Acción Financiera Internacional (FATF/GAFI, 2023) ha sostenido que la efectividad de un sistema AML no se limita a la existencia de políticas y procedimientos formales, sino que depende de su implementación sustantiva en todos los niveles de la estructura de gobernanza. Particularmente, las Recomendaciones 18 y 27 enfatizan el papel de la alta dirección y los órganos de supervisión interna como garantes de una cultura de cumplimiento sólida. El Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023), por su parte, ha destacado que una gobernanza bancaria deficiente es un factor crítico de riesgo sistémico, afectando la eficiencia de los mecanismos de prevención financiera.

2.1.1 Relación entre la Gobernanza Corporativa y la rentabilidad bancaria

La gobernanza corporativa en la banca se entiende como el conjunto de prácticas, estructuras y procesos que enlazan a la gerencia, el consejo de administración y los accionistas, definiendo objetivos corporativos, estrategias y mecanismos de rendición de cuentas. En particular, el consejo de administración de un banco establece políticas y supervisa riesgos; así,

una estructura de gobierno sólida puede alinear mejor los intereses de gerentes e inversores, protegiendo la integridad financiera de la entidad. Tras la crisis financiera global de 2008, la importancia de la gobernanza bancaria ha aumentado notablemente, ya que numerosas quiebras expusieron fallas en la supervisión interna. En respuesta, reguladores y organismos internacionales han reforzado estándares de gobernanza para promover la estabilidad bancaria. En este contexto, la rentabilidad financiera (medida típicamente por indicadores como ROA o ROE) se analiza como un resultado clave del grado de gobierno corporativo. Los estudios actuales investigan qué mecanismos de gobernanza están asociados a mejor desempeño bancario.

Revisión sistemática global, Guterres et al. (2024) realizaron una revisión sistemática de 37 artículos (2006–2024) sobre estructura de gobernanza corporativa y desempeño en bancos. Encontraron que el interés académico sobre este tema creció especialmente entre 2018 y 2021, predominando enfoques cuantitativos basados en datos empíricos. Sin embargo, resaltan brechas importantes, como la «falta de integración entre indicadores de desempeño y prácticas de gobernanza» y la escasez de estudios sobre procesos decisionales internos. En efecto, recomiendan nuevos enfoques integradores que vinculen métricas financieras con mecanismos de gobernanza. En general, la literatura revisada apunta a que un mejor gobierno suele correlacionarse con mayor rentabilidad bancaria, aunque los resultados empíricos pueden variar según el contexto y los indicadores empleados.

Hallazgos por región y contexto: Los estudios empíricos más recientes adoptan perspectivas globales o regionales:

Asia (Subcontinente Indio y Sur de Asia): En Sri Lanka, Arachchi (2024) analiza 19 bancos (2018–2022) y halla que varias dimensiones de la gobernanza impactan diferencialmente la rentabilidad. Específicamente, la independencia del consejo mostró una relación negativa con el ROA y positiva con el ROE, mientras que un mayor número de directoras y un consejo de mayor

tamaño influyeron significativamente en el ROA. En India, Goyal et al. (2025) estudian bancos públicos (2013–2022) y concluyen que el cumplimiento de normas prescritas de gobierno corporativo mejora el desempeño financiero; esto implica que la implementación adecuada de prácticas de gobierno se asocia a una mayor rentabilidad bancaria. De forma similar, investigaciones en Pakistán y Bangladesh (no mostradas aquí) tienden a vincular positivamente la calidad de gobierno corporativo con métricas financieras como ROA/ROE, aunque los efectos concretos dependen de factores como el nivel de supervisión regulatoria y la estructura institucional. África subsahariana: Temba et al. (2023) examinan 15 bancos comerciales de Tanzania y encuentran que varios atributos del consejo y la gobernanza interna impactan el desempeño. En concreto, una gobernanza enfocada en la supervisión (por ejemplo, la cantidad de reuniones efectivas del consejo y comités activos) se asoció con mejora de la capacidad de generación de ingresos, calidad de activos y adecuación de capital. Sin embargo, aspectos como la alta diversidad de género en el consejo o la sobrecarga de directores (multicargos) mostraron efectos mixtos: en Tanzania se observó que la diversidad de género tuvo un impacto negativo sobre la eficiencia en el uso del capital y la liquidez. Por otro lado, en Nigeria Olowofela et al. (2025) analizan datos 2012–2022 y reportan que la presencia de directores no ejecutivos y una gestión eficaz del riesgo crediticio influyen positivamente en la rentabilidad ajustada por riesgo (ROA) de los bancos. En contraste, consejos muy grandes o con exceso de independencia mostraron una correlación negativa con el desempeño bancario.

Medio Oriente y Norte de África (MENA): Se ha publicado investigación focalizada en países islámicos y del Golfo. Por ejemplo, El-Chaarani y Abraham (2022) examinan bancos MENA durante la pandemia COVID-19 y hallan que la gobernanza corporativa influyó en la resiliencia financiera de las entidades. En general se observa que consejos independientes y estructuras de supervisión robustas tienden a mitigar riesgos sistémicos, aunque los efectos específicos dependen del entorno regulatorio. Además, Ghaissaa El Mokdad (2022) estudió

bancos MENA concluyendo que prácticas de buen gobierno (como transparencia y control externo) están relacionadas con mayor valor de mercado y menor riesgo bancario. En síntesis, la evidencia árabe y norteafricana también sugiere beneficios para la rentabilidad y estabilidad cuando se aplican sólidos principios de gobierno.

América Latina: La literatura es más limitada en los últimos cinco años. Un estudio en México (Chavarín Rodríguez, 2019) concluyó que el avance en prácticas recomendadas de gobierno corporativo no mejoró claramente la rentabilidad de los bancos analizados. No obstante, fuera del límite temporal requerido, hay indicios mixtos: algunos trabajos sugieren efectos positivos de la transparencia y la supervisión profesional en bancos latinoamericanos, mientras que otros resaltan que factores institucionales (propiedad del Estado, regulación débil) pueden atenuar esos beneficios. En cualquier caso, se observa un creciente interés regional en reforzar el gobierno bancario mediante recomendaciones de organismos multilaterales.

Principales mecanismos de gobernanza estudiados: En la literatura reciente se destacan varios factores de gobernanza corporativa relacionados con la rentabilidad bancaria:

Tamaño e independencia del consejo de administración: Varios estudios muestran que consejos de administración excesivamente grandes o fragmentados pueden entorpecer la toma de decisiones y reducir eficiencia. Por ejemplo, tanto Arachchi (2024) como Olowofela et al. (2025) documentan que un mayor tamaño del consejo tiende a asociarse con menor ROA, y un alto nivel de independencia (demasiados directores externos) puede correlacionarse negativamente con el desempeño. La lógica es que consejos sobredimensionados pueden elevar costos de coordinación y diluir responsabilidad.

Diversidad de género: La presencia de mujeres en el consejo ha cobrado relevancia como indicador de buena gobernanza. Arachchi (2024) encuentra que en bancos de Sri Lanka un mayor número de directoras se relaciona positivamente con el ROA. No obstante, estudios como

el de Tanzania (Temba et al., 2023) señalan efectos complejos: allí la diversidad de género tuvo un impacto negativo sobre la eficiencia del capital y la liquidez. En general, la evidencia sugiere que la diversidad puede mejorar la supervisión y reputación institucional, pero sus efectos financieros concretos varían según el contexto.

Directores no ejecutivos y gobernanza del riesgo: La inclusión de directores independientes de la gerencia (no ejecutivos) es señalada como positivo para la vigilancia interna. Olowofela et al. (2025) muestran que bancos nigerianos con más directores no ejecutivos obtienen un mejor ROA. Adicionalmente, la calidad de la gestión del riesgo crediticio es crucial: dicho estudio revela que prácticas sólidas de control de riesgo están asociadas con una rentabilidad significativamente mayor. En la práctica, un robusto marco de gestión de riesgos bancarios (políticas de crédito estrictas, monitoreo continuo) suele proteger los márgenes financieros, especialmente en entornos volátiles.

Comités internos y controles: Estudios recomiendan la presencia de comités de auditoría y riesgos activos para reforzar la gobernanza, aunque la evidencia empírica específica es aún escasa. Se reconoce que mecanismos como auditorías rigurosas, comités de nombramientos y evaluaciones periódicas del CEO contribuyen a la transparencia y pueden mejorar la rentabilidad a largo plazo. Guterres et al. (2024) incluso sugieren que la integración de indicadores de desempeño con procesos de gobierno necesita mayor atención investigativa. En síntesis, un consejo con comités especializados (auditoría, riesgos, remuneraciones) tiende a mitigar comportamientos oportunistas y alinearse con objetivos financieros sostenibles.

Estructura de propiedad y regulaciones externas: Aunque menos estudiado en los últimos años, el tipo de propiedad (público, privado, inversión extranjera) también influye. Algunos hallazgos señalan que bancos con accionistas estatales fuertes pueden experimentar menor presión de mercado para optimizar la rentabilidad, mientras que la presencia de inversores institucionales profesionales suele fortalecer la gobernanza. En este sentido, las reformas

regulatorias –como códigos de gobierno bancario– buscan uniformar estándares internacionales y podrían aumentar la rentabilidad al incrementar la confianza. Sin embargo, faltan estudios recientes concluyentes en entornos específicos (por ejemplo, en Asia latina).

En conjunto, la literatura reciente revela una relación generalmente positiva entre buenas prácticas de gobernanza y rentabilidad bancaria, con los matices antes señalados. Revisiones sistemáticas globales concluyen que el tema ha cobrado relevancia reciente y se recomienda profundizar en cómo los mecanismos de gobierno influyen en los indicadores financieros (Guterres et al., 2024). En la mayoría de estudios, consejos de administración activos y diversos, junto con fuertes controles internos, se asocian a un mejor desempeño (mayor ROA/ROE). No obstante, existe cierto desacuerdo: en algunos casos, aspectos como un consejo excesivamente grande han mostrado efectos adversos (Arachchi, 2024; Olowofela et al., 2025), y algunos análisis (por ejemplo, contextos locales de Latinoamérica) no hallan impactos significativos. Esto sugiere que la efectividad del gobierno corporativo en elevar la rentabilidad depende de factores contextuales (entorno regulatorio, cultura institucional y condiciones de mercado).

Finalmente, los expertos coinciden en que la gobernanza corporativa es esencial para la sostenibilidad financiera bancaria. El fortalecimiento de prácticas de gobierno (como promover la independencia del consejo, la transparencia y la gestión de riesgos) es considerado clave para mejorar los resultados económicos de los bancos. Por ende, la literatura reciente aboga por seguir investigando de forma comparativa y multidisciplinaria cómo diversas dimensiones del gobierno corporativo pueden optimizar la rentabilidad y estabilidad de las instituciones bancarias a nivel global (El-Chaarani & Abraham, 2022; Ghaissaa El Mokdad, 2022).

2.1.2 Relación entre el cumplimiento ALD/CFT y la rentabilidad bancaria

Es un tema de gran interés, especialmente para bancos y formuladores de políticas, es cómo el cumplimiento riguroso de las normas ALD/CFT impacta la rentabilidad y el desempeño financiero de las instituciones. Tradicionalmente se ha debatido si los programas ALD robustos

representan solo un costo (por el gasto en personal, sistemas, capacitación, etc.) que reduce las utilidades, o si por el contrario pueden generar beneficios financieros indirectos (mejor reputación, evitación de multas, mayor estabilidad a largo plazo). La evidencia empírica reciente sugiere que, si bien el cumplimiento conlleva costos importantes, también se correlaciona con ciertos aspectos positivos en el desempeño bancario, aunque la relación no siempre es sencilla ni de corto plazo.

Un estudio académico relevante es el de Nicknora (2024) sobre bancos comerciales en Sudán del Sur, país que ha invertido en iniciativas ALD pero aún figura en la lista gris del GAFI. Este estudio cuantitativo encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la rigurosidad de la debida diligencia del cliente (Customer Due Diligence, CDD) y el desempeño financiero de los bancos (Nicknora, 2024). En números, reporta un coeficiente $r \approx 0.47$ ($p < 0.001$) entre las prácticas de CDD y métricas de rentabilidad financiera, y el análisis de regresión sugiere que las variables de CDD explicaban alrededor del 29% de la varianza en el desempeño financiero (Nicknora, 2024). Si bien la correlación es moderada, es notablemente positiva. Los autores aclaran que esto evidencia espacio para mejorar –la relación no es más fuerte posiblemente porque la efectividad del cumplimiento aún es subóptima–, pero contradice la noción de que el cumplimiento siempre “resta” valor financiero.

En esencia, los bancos que implementaron mejor las medidas de conocer al cliente mostraron también mejores indicadores financieros. ¿Por qué podría suceder esto? Una explicación es que un fuerte cumplimiento protege al banco de pérdidas por fraude interno, multas regulatorias y riesgos reputacionales que eventualmente afectan su rentabilidad. Además, mejora la confianza de depositantes e inversionistas, así como la disposición de bancos corresponsales a mantener relaciones, lo cual es fundamental para la estabilidad de ingresos. Nicknora (2024) señala que a pesar de la inversión sustancial en ALD en Sudán del Sur, el país sigue enfrentando vulnerabilidades, pero los bancos con mayor cumplimiento parecen manejar

mejor esos desafíos. También menciona que el estar en la lista gris del GAFI perjudica la confianza y, por ende, la posición financiera de los bancos, de allí la importancia de continuar fortaleciendo el cumplimiento para salir de ese estatus (Nicknora, 2024).

Otro estudio latinoamericano, Guevara Rabanal y Flores (2021), exploró específicamente la relación entre lavado de activos y rentabilidad en el caso del Banco de la Nación del Perú. A través de encuestas y métodos estadísticos, encontraron una relación positiva pero débil entre las variables de riesgo de lavado de activos (medidas a través de indicadores de operaciones inusuales y del cumplimiento normativo) y la rentabilidad del banco, con un coeficiente de correlación de Spearman $\rho \approx 0.096$ (positivo) (Guevara Rabanal & Flores, 2021). Si bien la magnitud de esa correlación es baja (cercana a cero, aunque positiva), los autores concluyen que existe una asociación positiva: interpretan que mejoras en la gestión de prevención de LA podrían asociarse a leves mejoras en la rentabilidad. Este hallazgo debe tomarse con precaución, pues la relación no necesariamente es de causalidad directa; sin embargo, es consistente con la idea de que un banco público que refuerza controles antilavado puede evitar pérdidas por corrupción u operaciones riesgosas, manteniendo así sus resultados financieros.

En todo caso, ambos estudios (África y Sudamérica) no evidencian un detrimento de la rentabilidad por cumplir con ALD, más bien sugieren un desempeño igual o ligeramente mejor en quienes cumplen más.

No obstante, es innegable que el cumplimiento tiene costos importantes y puede afectar la estrategia de negocios de los bancos, lo cual a su vez impacta su rentabilidad de formas complejas. Un fenómeno observado es el “de-risking” o eliminación de relaciones de negocio con clientes o sectores considerados de alto riesgo pero baja rentabilidad, debido al costo de manejar esos riesgos. Estudios encargados por el GAFI y reportes del gobierno de EE. UU. indican que muchos bancos globales han optado por cerrar cuentas de remesadoras, casas de cambio,

organizaciones sin fines de lucro que operan en zonas de conflicto, pequeñas instituciones en países con debilidades ALD, etc., principalmente por criterios de rentabilidad frente al riesgo.

El Departamento del Tesoro de EE. UU. (2023), en su estrategia sobre de-risking, concluyó que la rentabilidad es el factor predominante en la decisión de los bancos de prestar o no servicios a ciertos clientes (U.S. Department of the Treasury, 2023). Dado que la rentabilidad está influenciada por el volumen de negocio que aporta el cliente y por los costos de cumplimiento asociados, muchos bancos encuentran que ciertos clientes de alto riesgo (como los transmisores de dinero o las ONG en ciertas regiones) no generan suficientes ingresos para compensar los elevados costos de debida diligencia reforzada y monitoreo que requieren (U.S. Department of the Treasury, 2023). En otras palabras, los costos de cumplimiento pueden inducir a los bancos a abandonar líneas de negocio legítimo pero riesgosas. Esto tiene implicaciones tanto financieras (pérdida de ingresos por esos negocios, aunque tal vez mejora del perfil de riesgo del banco) como sociales (exclusión financiera de ciertos sectores, concentración de riesgos en menos canales formales, etc.). Este equilibrio es delicado: desde la perspectiva individual del banco, apartarse de clientes de alto riesgo puede ser racional para protegerse de sanciones y pérdidas (y mejorar su relación riesgo-beneficio); sin embargo, a nivel de sistema puede crear bolsas de opacidad fuera del sector formal o sobrecargar a unos pocos proveedores con todo el riesgo, dificultando la supervisión.

En su evaluación de Panamá, S&P Global señalaba que los retrasos en fortalecer la transparencia podían reducir flujos de capital e inversión, lo que a la postre afecta la rentabilidad sistémica. Igualmente, el Tesoro de EE. UU. (2023) indica que los bancos corresponsales consideran la estabilidad y cumplimiento de las jurisdicciones al decidir continuar o no relaciones, y finalmente “la rentabilidad de las líneas de negocio, clientes e incluso jurisdicciones” se ha vuelto un criterio clave en ese análisis (U.S. Department of the Treasury, 2023). De allí que países

y bancos que invierten en mejoras ALD pueden evitar ser objeto de de-risking, preservando fuentes de ingreso.

En conclusión, la relación entre cumplimiento ALD/CFT y rentabilidad bancaria no es de suma cero, sino un balance complejo. Las investigaciones recientes tienden a mostrar correlaciones positivas o al menos no negativas entre un mayor cumplimiento y el desempeño financiero (Nicknora, 2024), lo que sugiere que un buen cumplimiento puede ir de la mano con una gestión financiera sana. Sin embargo, también hay evidencia de que los bancos adaptan su modelo de negocio para manejar los costos de cumplimiento, a veces saliéndose de segmentos menos rentables por su alto costo regulatorio (U.S. Department of the Treasury, 2023). Para la sociedad en general, lo ideal es que los costos del cumplimiento sean proporcionales al riesgo y que no resulten en la exclusión financiera injustificada de ciertos sectores. En la práctica, esto implica que los reguladores deben continuar afinando el enfoque basado en riesgo para que las obligaciones más gravosas se apliquen donde realmente hay mayor riesgo de lavado, aliviando carga en sectores de bajo riesgo. Asimismo, la tecnología puede ayudar a reducir costos de cumplimiento (por ejemplo, automatizando procesos de monitoreo y debida diligencia) y a hacerlos más eficientes, lo cual mejoraría la ecuación costo/beneficio para las instituciones.

La efectividad de los sistemas de AML y su evaluación: Los sistemas AML (anti-lavado de dinero) son clave para la integridad del sistema financiero. Su efectividad implica diligencia del cliente (KYC), monitoreo de transacciones y reportes de actividades sospechosas. Este control riguroso ayuda a prevenir delitos financieros, pero también implica costos operativos sustanciales. Por ejemplo, en 2023 las sanciones globales por incumplimientos AML ascendieron a cifras elevadas, lo que refleja el alto impacto de no disponer de sistemas efectivos. Al mismo tiempo, organismos como el GAFI/FATF promueven marcos basados en riesgos para equilibrar la prevención del lavado con la eficiencia operativa. En este contexto, resulta esencial entender cómo la efectividad de los controles AML incide en la rentabilidad bancaria, es decir, si genera

costos excesivos o si, al contrario, protege las ganancias evitando pérdidas y multas. Estudios recientes han abordado esta relación de manera empírica. Por un lado, se observa que intensificar el cumplimiento AML suele reducir el rendimiento financiero inmediato. Al Qudah et al. (2025) analizaron datos de 2007–2021 de bancos jordanos y hallaron una relación negativa estadísticamente significativa entre la intensidad de AML y el desempeño financiero: mayores esfuerzos AML se asocian con menores indicadores de rentabilidad, pues imponen cargas financieras a corto plazo (Al Qudah et al., 2025). De modo similar, Williams et al. (2019) estudiaron el caso de Colombia y encontraron que los bancos más expuestos a la nueva regulación AML sufrieron una caída de rentabilidad tras su implementación (Williams et al., 2019).

Estos hallazgos sugieren que los costos de cumplimiento (personal, tecnología, tiempo de gestión) pueden mermar los márgenes bancarios cuando se ajustan estrictamente los controles. Sin embargo, otros estudios destacan los beneficios a largo plazo de sistemas AML efectivos. Nicknora (2024) examinó bancos de Sudán del Sur y encontró una correlación positiva entre el cumplimiento de la debida diligencia y la performance bancaria.

En su muestra, la implementación de controles AML explicaba cerca del 29% de la variación en indicadores de desempeño, implicando que el esfuerzo en AML puede mejorar la rentabilidad al fortalecer la integridad financiera (Nicknora, 2024). Asimismo, la literatura enfatiza que una gobernanza corporativa sólida —incluyendo consejos de administración y comités de auditoría comprometidos— refuerza la efectividad de AML. Mousavi et al. (2022) documentan que el fraude contable reduce la rentabilidad de las empresas y argumentan que directivos con mayor control (independencia e idoneidad) disminuyen el riesgo de fraude y lavado de activos. De hecho, estos autores señalan que los consejos deben alentar el cumplimiento AML para evitar multas severas y daños reputacionales (Mousavi et al., 2022). Por último, Durguti et al. (2023) reportan que en los Balcanes Occidentales una implementación estricta de normativas AML tiene un impacto positivo y significativo en la estabilidad bancaria, lo cual sugiere que sistemas más

efectivos fortalecen la salud del sector y, por ende, respaldan la rentabilidad sostenible (Durguti et al., 2023).

Costos operativos: Los bancos invierten en personal de cumplimiento y tecnología. Esto reduce utilidades en el corto plazo (Al Qudah et al., 2025).

Prevención de sanciones: Un AML efectivo evita multas millonarias. Protegerse contra sanciones preserva el capital y la reputación, lo que sustenta ganancias futuras (Mousavi et al., 2022).

Gobernanza corporativa: La calidad del gobierno interno influye en AML. Equipos directivos íntegros mejoran controles y protegen la rentabilidad al reducir fraudes (Mousavi et al., 2022).

Factores contextuales: Elementos macro (cambios regulatorios, estabilidad económica) modulan el efecto. Por ejemplo, mayores riesgos sistémicos pueden hacer que las inversiones AML contribuyan más a la confianza del mercado (Durguti et al., 2023; Al Qudah et al., 2025).

La literatura especializada aporta resultados mixtos que reflejan este balance. En general, los estudios de banco de datos muestran que esfuerzos AML intensivos tienden a mermar la rentabilidad a corto plazo. Como se mencionó, Al Qudah et al. (2025) observaron en Jordania una relación estadísticamente significativa negativa entre la “intensidad AML” (índices de cumplimiento) y medidas de performance bancaria. En otros términos, exigir controles más estrictos sacrifica beneficios contables inmediatos. Asimismo, el trabajo de Williams et al. (2019) indica que bancos con alta exposición al “dinero del narcotráfico” experimentaron caídas de rentabilidad tras implementar una regulación AML más rigurosa.

Por el contrario, hay evidencia de que un buen cumplimiento AML aporta beneficios financieros indirectos. Nicknora (2024) halló en Sudán del Sur que la debida diligencia activa se asocia con una mejor performance, explicando casi un tercio de la variabilidad en resultados

financieros. Esto implica que, aunque hace falta inversión, la calidad del cumplimiento puede traducirse en mayores ingresos (p. ej., al ganar confianza de inversionistas y corresponsales). A nivel macro, Durguti et al. (2023) refuerzan esta idea: su estudio cuantitativo muestra que “la implementación estricta de las normas AML tiene un impacto positivo y significativo en la estabilidad del sector bancario”, lo cual se interpreta como un entorno más seguro donde es posible mejorar la rentabilidad sostenida. Además, Mousavi et al. (2022) destacan la importancia de la cultura corporativa: bancos con auditorías efectivas y directores independientes tienden a reportar menos fraudes y, por ende, mejores indicadores financieros.

Consideraciones regulatorias y estrategias: Los hallazgos sugieren que no existe un efecto unívoco: la efectividad de AML puede encarecer las operaciones bancarias en el corto plazo, pero también evita grandes pérdidas y riesgos reputacionales que podrían generar impactos negativos mayores a futuro (Al Qudah et al., 2025; Mousavi et al., 2022). Por ello, las recomendaciones suelen enfatizar un enfoque basado en riesgos: asignar recursos AML prioritariamente a clientes y transacciones de alto riesgo permite maximizar el impacto preventivo sin inmovilizar excesivos fondos de bajo riesgo. En la práctica, esto significa optimizar procesos con tecnología (RegTech) para reducir costos y falsos positivos, además de fortalecer la cultura corporativa.

En definitiva, la revisión de estudios recientes muestra que la efectividad de los sistemas AML influye en la rentabilidad bancaria de forma compleja. Mientras que una supervisión más exhaustiva puede reducir la rentabilidad contable a muy corto plazo (Al Qudah et al., 2025; Williams et al., 2019), a medio y largo plazo mitiga riesgos que de otro modo podrían generar pérdidas mayores (multas, rescates, pérdidas de clientes). El consenso actual apunta a que el desafío está en equilibrar estrictos controles AML con eficiencia operativa. Invertir en sistemas tecnológicos avanzados y en buena gobernanza ayuda a que los bancos cumplan estándares

globales de prevención de lavado de activos y, simultáneamente, protejan su rentabilidad financiera.

2.1.2 Gobernanza corporativa y cultura de cumplimiento

Diversos estudios coinciden en que la gobernanza corporativa en bancos e instituciones financieras es un pilar fundamental para prevenir el lavado de activos y garantizar el cumplimiento efectivo de las normas. Las decisiones y la cultura organizacional emanadas desde la alta dirección determinan en gran medida la eficacia de los controles ALD. Un ejemplo extremo de mala gobernanza lo aporta Fernández (2020) al analizar partidos políticos peruanos: se comprobó que las cúpulas de varias organizaciones participaron activamente en el blanqueo de capitales, desviando sus propios fines institucionales hacia actividades criminales. Sus principales dirigentes llegaron a convertir los partidos en asociaciones ilícitas mediante esquemas de recepción de dinero ilegal (sobornos del extranjero, pitufeo de aportes fragmentados, uso de empresas fantasma y cuentas en paraísos fiscales) con el fin de ocultar la procedencia de fondos ilícitos (Fernández, 2020).

Este caso evidencia que cuando el “tono desde la cima” es corrupto o está coludido con actividades de lavado, la existencia de normas o procedimientos formales carece de valor: la organización en su conjunto se vuelve un vehículo para el delito. Por ello, en contextos corporativos, la integridad y el compromiso anti-lavado de los órganos de gobierno (Junta Directiva, alta gerencia) resultan críticos. Una gobernanza débil o cómplice puede anular cualquier esfuerzo de cumplimiento, mientras que un liderazgo ético y proactivo puede fortalecer enormemente los sistemas de prevención.

En el sector financiero empresarial, una gobernanza efectiva se traduce en políticas internas claras, controles independientes y rendición de cuentas. El Comité de Basilea (2020) destaca que las deficiencias en el gobierno corporativo –por ejemplo, la falta de involucramiento del Directorio, o decisiones gerenciales que marginan a las funciones de riesgo y cumplimiento–

son indicadores de posible fragilidad en el sistema ALD de un banco. En cambio, las mejores prácticas de gobierno corporativo (estructura organizativa clara, roles y responsabilidades bien definidos, funciones de control independientes y líneas de defensa robustas) se asocian con instituciones financieras más resistentes a ser utilizadas en esquemas de lavado. Vergara et al. (2019), por ejemplo, subrayan la importancia de contar con comités de cumplimiento conformados por miembros que actúen con ética y autonomía. Esos comités deben velar por que se reporten oportunamente las operaciones sospechosas y que exista transparencia en las actividades financieras de directivos y accionistas. También resaltan la necesidad de auditorías internas rigurosas: disponer de informes periódicos de auditoría que evalúen el cumplimiento de los controles antilavado permite al Directorio conocer deficiencias y subsanarlas (Vergara et al., 2019).

En suma, los mecanismos clásicos de buen gobierno corporativo –cultura ética, control interno, auditoría, selección y capacitación de personal idóneo– son igualmente aplicables al ámbito de ALD/CFT. Cuando estos mecanismos fallan, las brechas se hacen notorias. Un elemento central de la buena gobernanza es la promoción de una cultura de cumplimiento empresarial. La “cultura” en este contexto se refiere a los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de la organización en torno al respeto de la ley y la ética. Para lograr una cultura de cumplimiento fuerte, los líderes corporativos deben comprometerse de forma explícita y activa. La Guía de Integridad para Bancos (BID & SBP, 2025) enfatiza que establecer una cultura de cumplimiento requiere el involucramiento de los empleados en todos los niveles de la organización, en particular de la alta dirección y los mandos medios. La Junta Directiva y el equipo ejecutivo tienen la responsabilidad de “establecer las pautas y la cultura en toda la organización”, reiterando constantemente la importancia de cumplir con las normas y de operar con ética y transparencia (Banco Interamericano de Desarrollo & Superintendencia de Bancos de Panamá, 2025).

Esto incluye acciones concretas como: participar ellos mismos en capacitaciones de cumplimiento, enviar comunicaciones internas frecuentes subrayando el compromiso del banco con la integridad, y tomar decisiones ejemplares (por ejemplo, negarse a entablar negocios o relaciones con terceros que presenten riesgos elevados). Tales medidas envían señales claras a todo el personal sobre las prioridades de la institución.

Al interior de la estructura de gobernanza, la función de Cumplimiento ocupa un lugar destacado. Las organizaciones modernas adoptan el modelo de tres líneas de defensa, donde las áreas de negocio gestionan riesgos en primera línea; una función de cumplimiento y riesgo, independiente, supervisa en segunda línea; y auditoría interna evalúa en tercera línea. El Oficial de Cumplimiento (Chief Compliance Officer, CCO) tiene un rol crítico de coordinación y asesoría. Según la Guía de Integridad (Banco Interamericano de Desarrollo & Superintendencia de Bancos de Panamá, 2025), el oficial de cumplimiento es responsable de establecer e implementar políticas y procedimientos para asegurar que el programa ALD sea efectivo; colaborar con la gerencia en reforzar una cultura ética; reportar regularmente al Directorio sobre asuntos significativos de cumplimiento; desarrollar un marco de cumplimiento adaptado al perfil de riesgo y modelo de negocio del banco; y asesorar en proyectos estratégicos (p. ej., fusiones y adquisiciones) en cuanto a riesgos de integridad.

Los estudios académicos confirman la importancia de estos aspectos “blandos” de la gobernanza. Como se mencionó, la investigación en Ghana encontró que la ética y diligencia del personal tienen correlación positiva con el nivel de cumplimiento ALD (Hoffmann et al., 2024). Esto sugiere que los bancos deben invertir no solo en sistemas, sino también en formación y en la selección de personal íntegro. Otro estudio (Artaza & Galleguillos, 2018, citado en Ponce, 2020) resalta que gestionar el riesgo de corrupción corporativa requiere cambios culturales en la gestión organizacional y en los marcos legales. Estos autores identifican dos tipos de riesgos a gestionar en la empresa: (a) el riesgo de instrumentalización por parte de terceros externos, y (b)

el riesgo de conductas ilícitas cometidas por integrantes de la propia organización en la búsqueda de objetivos corporativos. La gobernanza debe enfrentar ambos frentes: proteger a la empresa de ser usada por redes criminales externas, pero también vigilar que sus propios directivos o empleados no cometan delitos para lograr metas comerciales. Aquí entra el concepto de compliance penal: varios juristas (Nieto, 2013, entre otros) plantean que dotar a las personas jurídicas de programas de cumplimiento penal es un mecanismo eficaz de control de la criminalidad empresarial, induciendo responsabilidad penal corporativa y fomentando la autorregulación dentro del marco de gobernanza global. Tales programas incluyen la debida diligencia reforzada (p. ej., al adquirir empresas o realizar joint ventures) y se suman a los estándares tradicionales de corporate governance derivados del derecho societario y administrativo. En varios países se exige por ley nombrar un responsable de cumplimiento y adoptar modelos de prevención del delito en la empresa –lo que conecta la gobernanza corporativa con la reducción de riesgos penales (incluyendo LA/FT).

Un caso paradigmático es la tesis doctoral de Ana Ponce (2020), que investigó cómo la alta gerencia puede llegar a instrumentalizar la organización para perpetrar el delito de lavado de activos. Esta investigación examinó múltiples casos en Ecuador, Colombia y Perú, concluyendo que cuando se quiebra la ética corporativa y los controles organizacionales son débiles, la empresa puede convertirse en vehículo del lavado con la complicidad o dirección de sus propios administradores. Los factores endógenos identificados para que ocurra esta instrumentalización incluyen: deficiente estructura de control, falta de transparencia en la propiedad, y tolerancia a conductas ilícitas por parte de directivos. Por su parte, factores exógenos como vacíos legales o desigualdades en la aplicación de leyes entre países facilitan que esas empresas operen transnacionalmente con menor riesgo de ser detectadas. Ponce enfatiza que reforzar la gobernanza corporativa –estableciendo verdaderos mecanismos internos de prevención, detección y reacción– es esencial para evitar que las personas jurídicas sean coprotagonistas

del delito. Entre las recomendaciones derivadas está el fortalecimiento de la estructura de control interno, con adecuados órganos de cumplimiento, auditoría y gestión de riesgos, que protejan a la empresa y a la vez contribuyan a la lucha contra el lavado. En línea con ello, la formalización de la responsabilidad penal de la persona jurídica en la legislación (un fenómeno creciente en América Latina) busca incentivar que las compañías adopten modelos de prevención eficaces, ya que su inexistencia o fracaso puede acarrear sanciones a la propia entidad (multas, inhabilitaciones e incluso disolución).

De igual modo, en la región de Medio Oriente y Asia Central, países del Golfo implementaron códigos especiales para la banca (p. ej., principios de SAMA en Arabia Saudita en 2014) que destacan el papel crítico del directorio en asegurar buenas prácticas de gobierno en bancos sistémicos. Estas reformas responden a lecciones de crisis financieras pasadas, donde la debilidad en controles internos y supervisión del directorio contribuyó a prácticas imprudentes. El consenso en la literatura post-crisis es que un directorio efectivo actúa como salvaguarda frente a riesgos excesivos, protegiendo los derechos de accionistas y depositantes, y previniendo fraudes o abusos (Bank for International Settlements, 2023). En Arabia Saudita, otro estudio encontró resultados matizados: una mayor independencia del directorio tuvo un impacto negativo en indicadores contables de desempeño (ROA, ROE), pero positivo en el valor de mercado (Tobin Q) de los bancos. Además, la cualificación del directorio mostró efectos no lineales: bancos con directores con doctorado exhibieron mejor rentabilidad, a diferencia de aquellos con directores solo con licenciatura (efecto negativo) (El-Chaarani & Abraham, 2022). Estos hallazgos reflejan que no existe un modelo único de gobernanza óptima para todos los contextos; las prácticas efectivas pueden variar según el entorno regulatorio y cultural. Aun así, en todos los casos se reafirma la importancia de contar con directorios involucrados y competentes. Incluso en entornos con deficiencias históricas en transparencia,

las mejoras en gobernanza han mostrado ser esenciales para el desempeño bancario sostenible (Temba et al., 2023).

En conclusión, la investigación y guías recientes coinciden en que una gobernanza corporativa sólida es condición necesaria para la eficacia de los sistemas antilavado. Los directorios deben ejercer supervisión activa del riesgo LA/FT, asignando recursos suficientes a las funciones de cumplimiento y auditoría, y exigiendo reportes periódicos sobre la efectividad de los controles.

2.1.3 Divulgación de información y transparencia en ALD/CFT

La transparencia financiera y la adecuada divulgación de información son componentes esenciales de un régimen ALD/CFT efectivo. En particular, la transparencia acerca de los beneficiarios finales de las cuentas, empresas y transacciones ha emergido como una prioridad global en años recientes. Numerosos casos resonantes (Panama Papers, Paradise Papers, FinCEN Files, entre otros) expusieron cómo redes ilícitas aprovechan sociedades de fachada, testaferros y vacíos de información para ocultar la identidad de los verdaderos dueños de fondos ilícitos. En respuesta, organismos internacionales y gobiernos han impulsado medidas para “desenmascarar” esas estructuras opacas. El FMI, por ejemplo, publicó en 2023 una guía titulada “Unmasking Control” sobre transparencia de beneficiarios finales, resaltando que contar con marcos integrales para identificar a los dueños reales de personas jurídicas ayuda a reducir oportunidades de corrupción, combatir la evasión fiscal, frenar flujos ilícitos y proteger la seguridad nacional (FMI, 2023a).

La guía enfatiza que las reiteradas filtraciones de datos y procesos judiciales evidencian “lo fácil que es abusar de empresas y otras entidades legales para el lavado de dinero y otros delitos cuando los beneficiarios finales permanecen ocultos” (FMI, 2023a). La opacidad en la propiedad permite que criminales y funcionarios corruptos disfruten del producto de sus delitos con impunidad, escapando del escrutinio. Por el contrario, no contar con información sobre el

beneficiario real tiene impactos negativos en las economías, ya que facilita la salida de capitales ilícitos, socava la confianza de inversionistas legítimos y puede conllevar sanciones internacionales si un país es visto como un paraíso opaco.

Por ende, se ha convertido en recomendación estándar la creación de registros nacionales de beneficiarios finales y la obligación legal de las empresas de reportar y mantener actualizada esa información. El GAFI incluyó en sus estándares revisados exigencias de que los países obliguen a las personas jurídicas a obtener, conservar y entregar información precisa sobre sus beneficiarios reales. Algunas jurisdicciones han implementado registros centralizados accesibles a autoridades (y en ciertos casos al público general) para consultar quién está detrás de cada compañía. Aunque la implementación enfrenta desafíos (como garantizar la veracidad de los datos reportados y proteger la privacidad cuando corresponda), la tendencia es clara: incrementar la transparencia corporativa para cerrar espacios a la “ingeniería societaria” del lavado. Según el FMI, un marco robusto de beneficiarios finales reduce significativamente las oportunidades de blanqueo y otros delitos financieros, al quitar el velo tras el cual se esconden los titulares reales de los activos (FMI, 2023a).

En el sector bancario, la divulgación de información ALD también se refiere a cómo las instituciones comparten datos con los reguladores, entre sí y con el público. El Comité de Basilea (2020) incluso alienta que, cuando el supervisor bancario y la UIF son entidades distintas, exista una cooperación estrecha e intercambio de información relevante en ambas vías. Por ejemplo, la información prudencial que recaban los supervisores bancarios sobre la estructura de propiedad, la calidad del gobierno corporativo o la gestión de riesgos de un banco es muy valiosa para los supervisores ALD/CFT en su evaluación de riesgo de dicha entidad. A su vez, los hallazgos de los supervisores ALD (por ejemplo, deficiencias graves en controles contra lavado) pueden ser considerados por los supervisores bancarios al evaluar la solidez general de la entidad.

Otra dimensión de la transparencia es la apertura informativa de los bancos centrales y reguladores financieros en políticas relacionadas con ALD/CFT. El FMI actualizó en 2019 su Código de Transparencia para Bancos Centrales reconociendo la ampliación de los mandatos de muchos bancos centrales para abarcar la supervisión macroprudencial e incluso funciones ALD/CFT. Uno de los cinco pilares de ese código es la transparencia en la gobernanza y rendición de cuentas, lo que incluye cómo la autoridad divulga su marco de políticas (incluyendo las de ALD si están bajo su órbita). La idea es que la transparencia fortalece la confianza pública y la eficacia operativa: cuando los actores de mercado entienden y confían en que el regulador está abordando los riesgos (incluidos los de lavado) de forma consistente, colaboran mejor y ajustan sus comportamientos en consecuencia.

Finalmente, cabe resaltar la relación entre transparencia fiscal y efectividad ALD. Los flujos ilícitos a menudo se entrelazan con la evasión fiscal y el abuso de paraísos fiscales. Panamá, por ejemplo, ha enfrentado desafíos en esta materia. Un análisis de S&P Global (2022) sobre la industria bancaria panameña señaló que los retrasos en la implementación de la legislación antilavado de dinero y en la mejora de la transparencia fiscal podrían mermar las perspectivas de crecimiento económico a mediano plazo, al reducir flujos de capital hacia el país.

Los sistemas AML: La efectividad de los regímenes antilavado de dinero y contra el financiamiento del terrorismo (ALD/CFT, por sus siglas en inglés) se ha convertido en un tema central, especialmente desde que el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) en 2013 incorporó evaluaciones basadas en resultados (efectividad) además del cumplimiento técnico de las normas. A nivel global, persisten dudas sobre cuán efectivos han sido estos sistemas en la práctica. De hecho, diversas estimaciones indican que solo una fracción mínima de los fondos ilícitos es finalmente detectada o confiscada. Por ejemplo, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) ha señalado que menos del 1% de los flujos financieros ilícitos globales logra ser incautado y confiscado (UNODC, 2011), lo que sugiere que más del

99% de los capitales ilícitos evade los controles. Este dato alarmante pone en entredicho la efectividad del régimen actual y ha llevado a calificarlo como “casi completamente ineficaz” en términos de resultados finales (es decir, el porcentaje de dinero sucio efectivamente recuperado).

Esta brecha entre esfuerzos y resultados ha motivado numerosos estudios sobre las causas e implicaciones de la limitada efectividad. La evidencia indica que las fallas de integridad financiera pueden tener impactos macroeconómicos y sistémicos serios. El Fondo Monetario Internacional (FMI, 2019) advierte que el lavado de activos y sus delitos subyacentes (corrupción, fraude, narcotráfico, etc.) amenazan la integridad y estabilidad tanto del sector financiero de un país como de su economía en general. Estos delitos generan efectos económicos adversos: entradas y salidas volátiles de dinero caliente que pueden desestabilizar mercados, crisis bancarias, erosión de la base tributaria, debilitamiento de la gobernanza, riesgos reputacionales para centros financieros y pérdida de relaciones de corresponsalía bancaria (FMI, 2019). En un mundo interconectado, la insuficiente efectividad de un país en ALD/CFT no solo daña su propio sistema financiero, sino que también puede afectar al sistema internacional, al permitir la circulación global de fondos ilícitos. Por ello, contar con políticas ALD/CFT efectivas es esencial para proteger la integridad y estabilidad tanto de los mercados financieros nacionales como del sistema financiero global (FMI, 2019).

La literatura identifica varios factores que explican las brechas de efectividad observadas. Un primer elemento es la complejidad y adaptabilidad de la delincuencia financiera frente a marcos regulatorios estáticos. Los esquemas de lavado de activos evolucionan constantemente para explotar resquicios legales, arbitrando entre distintas jurisdicciones y nuevas tecnologías. Ponce (2020) observa que la delincuencia organizada ha logrado “acomodarse a las condiciones de mercado y al marco regulatorio” de cada país, evitando el control y la represión. Este autor enfatiza que, pese a los avances normativos, las organizaciones criminales aprovechan la falta de armonización legal entre países y las diferencias en el tamaño y desarrollo de sus economías para mover fondos ilícitos. Así, la efectividad se ve limitada por factores exógenos como la

heterogeneidad regulatoria internacional y la insuficiente cooperación transfronteriza. Frente a amenazas tan dinámicas, los organismos internacionales han promovido un enfoque de prevención y supervisión basado en riesgos. La Recomendación N.º 1 del GAFI insta a que países y sujetos obligados “identifiquen, evalúen y comprendan sus riesgos de LA/FT” y apliquen medidas mitigantes proporcionales a esos riesgos. El objetivo es asignar los recursos de manera eficiente: enfocarse en las áreas, productos o clientes de mayor riesgo para maximizar el impacto preventivo. La adopción del enfoque basado en riesgo ha conllevado cambios en la supervisión. Por ejemplo, la Superintendencia Financiera de Colombia ahora exige que los sistemas de monitoreo de transacciones de los bancos “respondan a las particularidades y contexto específico de cada entidad”, implementando un monitoreo estadístico adaptado a los riesgos propios de cada institución. Esto implica incorporar metodologías nuevas de análisis de datos y segmentación que permitan detectar riesgos emergentes.

Otro factor crítico es la incorporación de tecnología e inteligencia artificial en la detección de operaciones sospechosas. Dada la enorme cantidad de transacciones y datos que deben vigilarse, la aplicación de aprendizaje automático y análisis avanzados promete mejorar la efectividad al identificar patrones de lavado que escapan a los métodos tradicionales. Jensen e Iosifidis (2023) revisaron la literatura sobre el uso de métodos estadísticos y de aprendizaje automático en la detección de lavado en la banca, concluyendo que, aunque la investigación científica al respecto es aún limitada y fragmentada, existe gran potencial en dos áreas: (i) la perfilación de riesgo de clientes y (ii) el alertamiento de comportamientos sospechosos (Jensen & Iosifidis, 2023). En la práctica, ya se observan iniciativas que aprovechan grandes volúmenes de datos de múltiples instituciones; el BIS Innovation Hub reportó en 2023 los resultados del “Project Aurora”, una colaboración entre 29 instituciones financieras que analizó datos de más de 155 mil cuentas para descubrir patrones transfronterizos de lavado de dinero. Estos esfuerzos demuestran que la efectividad podría incrementarse mediante la colaboración interinstitucional y el análisis masivo de datos, detectando tipologías complejas que ningún banco podría identificar

aisladamente (Bank for International Settlements, 2023). De igual forma, las técnicas de IA se están aplicando a fuentes de información no estructurada: un estudio en Costa Rica desarrolló un prototipo de web scraping y procesamiento de lenguaje natural para identificar automáticamente noticias en la web relacionadas con lavado de activos o financiamiento terrorista, logrando modelos de clasificación de textos con alta precisión. Esta herramienta permite alertar sobre entidades (clientes, proveedores, directivos) que aparezcan mencionadas en la prensa por actividades de LA/FT, facilitando la debida diligencia reforzada de manera proactiva.

Junto con la tecnología, la cultura de cumplimiento y la voluntad política juegan un papel fundamental en la efectividad. Las mejores leyes y herramientas rinden poco si no hay un cumplimiento sustantivo en la práctica. Algunos hallazgos revelan discrepancias entre la existencia formal de programas ALD y su implementación real. Un estudio sobre la banca de Ghana (Hoffmann et al., 2024) investigó los factores que influyen en el cumplimiento de las regulaciones ALD/CFT. Interesantemente, encontraron que las características y comportamiento de los empleados –por ejemplo, su diligencia debida y compromiso ético (involucramiento moral)– guardan una relación positiva y significativa con el grado de cumplimiento de las normas ALD en el banco. En cambio, contra lo esperado, la mera existencia de un programa ALD/CFT “efectivo” en el papel no tuvo un impacto significativo en la adherencia real a las regulaciones (Hoffmann et al., 2024). Es decir, contar con manuales y estructuras formales de cumplimiento no garantiza por sí solo evitar infracciones, a menos que esté acompañado de un verdadero compromiso y actuación diaria. Los autores explican que posiblemente evaluaron el programa ALD como un todo (incluyendo múltiples componentes) y no observaron un efecto positivo, lo cual puede indicar brechas en la implementación o integración de dicho programa en la operativa cotidiana (Hoffmann et al., 2024). Por el contrario, al analizar el factor humano, se aprecia que una fuerte cultura interna de cumplimiento sí mejora la efectividad: empleados con alto sentido ético y diligencia refuerzan el cumplimiento más allá de las reglas escritas. Asimismo, estudios

previos sugieren que una cultura de innovación dentro del banco puede moderar positivamente la relación entre los programas ALD y el cumplimiento (Hoffmann et al., 2024), facilitando por ejemplo la adopción de nuevas tecnologías y enfoques para la prevención. En resumen, la efectividad de un sistema antilavado depende no solo de regulaciones y tecnologías, sino también de factores organizacionales: compromiso genuino de la alta dirección, personal capacitado y ético, y una cultura corporativa que priorice la integridad por encima de las ganancias fáciles. Estos temas se exploran con más detalle en el apartado de gobernanza corporativa.

Cabe destacar cómo los reguladores están incorporando la evaluación de la efectividad ALD en sus decisiones de supervisión. El Comité de Basilea (2020) señala que en algunas jurisdicciones los supervisores bancarios consideran el desempeño ALD de un banco al decidir sobre autorizaciones o expansiones: por ejemplo, si un banco tiene un programa ALD/CFT deficiente, ello puede afectar su capacidad para obtener permisos de fusión, apertura de nuevas sucursales o adquisiciones.

Un panorama cuantitativo reciente ilustra el desafío de la efectividad: se estima que a nivel mundial se lavan cientos de miles de millones de dólares anuales, y solo en América Latina el monto podría rondar los USD 150 mil millones por año (Vergara et al., 2019). Así, aun cumpliendo formalmente con estándares internacionales (como las 40 Recomendaciones del GAFI), pueden persistir brechas importantes en resultados.

Otro factor que influye en la efectividad es el diseño institucional para la persecución del delito. Pérez Barberá –fiscal especializado en delitos económicos en Argentina– señaló que la creación de unidades fiscales integrales y especializadas incrementó notablemente los resultados en materia de lavado de activos, en contraste con modelos previos demasiado fragmentados que producían muy pocas condenas (Fernández, 2017). En Argentina, antes de 2013 existía una unidad fiscal dedicada exclusivamente al lavado de dinero, separada de otras áreas, lo que derivó en una eficacia muy baja (solo dos sentencias condenatorias en varios años).

Posteriormente, la unificación de esfuerzos en la Procuraduría especializada (PROCELAC), con un enfoque técnico y coordinación en casos complejos, mejoró el rendimiento en la detección y judicialización de operaciones de lavado (Fernández, 2017). Esto confirma que la efectividad del ALD/CFT se ve favorecida por estructuras de coordinación interinstitucional robustas, intercambio ágil de información y capacitación permanente, tal como recomiendan los estándares internacionales. En línea con ello, la necesidad de compartir información y cooperar entre entidades supervisoras ha sido subrayada también en otras jurisdicciones; por ejemplo, la Unión Europea estableció colegios de supervisores ALD/CFT para bancos multinacionales, reconociendo que solo una comprensión común de los riesgos entre todos los órganos involucrados permite mitigar eficazmente amenazas transfronterizas.

Desde la perspectiva regulatoria, se ha debatido cómo lograr que las normas preventivas se apliquen de forma oportuna sin entorpecer innecesariamente las actividades legítimas. Toso (2016) analiza este dilema en el contexto de ciertas operaciones bancarias: por ejemplo, en créditos documentarios (cartas de crédito), propone aclarar cuándo el banco debe cumplir las medidas de debida diligencia (conocer al cliente) respecto del beneficiario de la carta. Si la normativa exigiera identificar al beneficiario desde el momento mismo de emitir la carta de crédito, podría ralentizarse injustificadamente la operación comercial, dado que el banco emisor en esa etapa inicial solo interactúa con el ordenante de la carta. Por ello, Toso (2016) sugiere que la efectividad preventiva se alcanza equilibrando la prontitud de la debida diligencia con la lógica operativa: el banco debe identificar e investigar al beneficiario en cuanto tenga contacto real con él (por ejemplo, al pagar o negociar la carta), evitando vacíos pero también evitando cargas procedimentales inútiles que retrasen transacciones legítimas. Este tipo de refinamientos normativos –orientados a fortalecer la función preventiva sin obstaculizar el flujo comercial lícito– contribuye a una aplicación más eficaz de las políticas ALD/CFT en la práctica. Finalmente, investigaciones recientes enfatizan la adopción de enfoques integrales de gestión de riesgos para elevar la efectividad de ALD/CFT en instituciones financieras. Proaño-Altamirano

et al. (2023) proponen un modelo de gestión de riesgo operativo enfocado en la prevención de lavado de activos para cooperativas financieras, alineado con normas regulatorias ecuatorianas. Los hallazgos indican que dicho modelo debe priorizar la creación de políticas y procedimientos rigurosos de control sobre clientes y socios, incorporando las mejores prácticas internacionales en prevención de lavado y financiamiento del terrorismo (Proaño-Altamirano et al., 2023). En esencia, esto implica integrar las herramientas de administración de riesgo (identificación, segmentación, monitoreo continuo de operaciones inusuales) en la estrategia diaria de las entidades. Coincidente con esa visión, Vergara et al. (2019) señalan que en Ecuador muchas empresas de sectores vulnerables solo podrán reducir eficazmente su riesgo de lavado mediante la implementación decidida de debida diligencia y la mejora de sus sistemas operativos de control. Es decir, reconocer que el crimen organizado evoluciona constantemente obliga a las instituciones a desarrollar capacidades para detectar y prevenir nuevas modalidades; la efectividad del sistema preventivo dependerá de esa capacidad adaptativa y proactiva.

Tendencias recientes y desafíos emergentes: Mirando hacia el futuro, diversos desafíos emergentes requerirán reforzar y adaptar continuamente la gobernanza corporativa y los sistemas ALD de los bancos. Uno de los más prominentes es la acelerada digitalización de las finanzas y la proliferación de nuevas tecnologías como los criptoactivos, las fintech y la banca en línea. Estas innovaciones aportan eficiencia y alcance, pero también introducen nuevos vectores de riesgo que los lavadores de dinero pueden explotar. Andrew W. Lo (2022) propone un enfoque adaptativo y “científico” para gestionar estos desafíos, comparando el sistema financiero con un ecosistema biológico que evoluciona: se requiere una regulación flexible que se adapte continuamente, y bancos que inviertan en herramientas cuantitativas avanzadas (p. ej., inteligencia artificial para detección de anomalías) para anticipar y mitigar riesgos emergentes. Esto, a su vez, demanda una cultura corporativa abierta a la innovación en cumplimiento y a la capacitación constante –es decir, una gobernanza que incentive el aprendizaje y la adaptación, en lugar de apegarse solo a listas de verificación estáticas (Lo, 2022).

Un ejemplo concreto es la aplicación de auditoría forense y análisis de datos masivos (big data) en la detección de esquemas complejos de lavado. Patrón-Baldwin (2020) sugiere que las instituciones financieras, en coordinación con los reguladores, deben incorporar cada vez más profesionales forenses y tecnologías de análisis predictivo que permitan seguir el rastro de fondos ilícitos a través de múltiples transacciones y entidades. Sin embargo, advierte que estas herramientas digitales solo serán efectivas si van acompañadas de una adecuada capacitación del personal y una cultura de mejora continua de esos sistemas. Los bancos necesitan no solo adquirir software, sino asegurar su correcta parametrización, actualizar constantemente los escenarios de riesgo y contar con equipos humanos capaces de interpretar las alertas generadas (Patrón-Baldwin, 2020). Las instituciones con gobernanzas más sólidas y visión de largo plazo son las que están invirtiendo en esta infraestructura y en la formación de talento especializado; por el contrario, donde la gobernanza es cortoplacista, puede haber reticencia a incurrir en estos gastos “no productivos” a menos que sean estrictamente obligatorios.

Por último, no puede obviarse el factor de la voluntad política y el compromiso ético en el entorno financiero. Robert C. Merton (2021) enfatiza que el riesgo financiero es inherente a la actividad bancaria, pero si se gestiona adecuadamente puede convertirse en una oportunidad de creación de valor en lugar de una amenaza. Aplicado a ALD, esto implica que los bancos deben ver el riesgo de lavado no solo como un peligro a evitar sino como una oportunidad para diferenciarse por confiabilidad. Merton aboga por marcos regulatorios equilibrados que garanticen la estabilidad sin ahogar la innovación, destacando la importancia de la transparencia y la responsabilidad para que las instituciones gestionen sus riesgos de manera efectiva protegiendo a su vez el interés público (Merton, 2021). En esa línea, René M. Stulz (2021) advierte contra los excesos regulatorios uniformes que pueden limitar la capacidad competitiva de los bancos, sugiriendo que la regulación debe adaptarse al perfil de cada institución. Esto abre la puerta a enfoques de supervisión más personalizados, donde la evaluación de la

gobernanza corporativa del banco (su historial, solidez y cultura) incida en la intensidad supervisora. Los bancos con mejor gobernanza podrían gozar de cierta “confianza regulatoria”, con cargas ligeramente menores, mientras que aquellos con gobernanza débil enfrentarían mayor escrutinio –creando incentivos para mejorar internamente (Stulz, 2021).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Teoría a Nivel Internacional

2.2.1.1 Lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

El lavado de activos es el proceso por el cual se oculta o disfraza el origen ilícito de fondos procedentes de delitos, con el fin de integrarlos en la economía formal (FATF, 2012). Tradicionalmente se describe en tres etapas: colocación, estratificación e integración. El financiamiento del terrorismo, en cambio, se refiere a la provisión o recolecta de fondos —legales o ilegales— con la intención de apoyar actos u organizaciones terroristas (ONU, 1999). En ambos fenómenos, la identidad del beneficiario final y el entramado transfronterizo suelen ser los puntos neurálgicos que favorecen la opacidad (FATF, 2012).

EI GAFI:

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI o FATF) es una organización intergubernamental creada en 1989 por el G-7 para desarrollar políticas que combatan el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación (LA/FT/FP). Sus 40 Recomendaciones se consideran la norma internacional en la materia y más de 200 jurisdicciones se han comprometido a implementarlas (FATF, 2012). Las evaluaciones del GAFI se realizan mediante un sistema de “examen entre pares” y conllevan consecuencias reputacionales significativas (FATF, 2013).

Estructura y enfoque de las 40 Recomendaciones: Las Recomendaciones se distribuyen en siete bloques que abarcan desde la política y la coordinación hasta la cooperación internacional (FATF, 2012). Cada bloque contiene normas que van desde la tipificación penal de conductas hasta la transparencia societaria y la supervisión de sectores financieros y no financieros. Un elemento distintivo es el enfoque basado en riesgos (EBR), considerado la piedra angular del estándar: los países y sujetos obligados deben identificar, evaluar y mitigar sus riesgos de acuerdo con su exposición (FATF, 2012).

Ampliación de las categorías de las 40 Recomendaciones: Políticas y coordinación ALA/CFT: Las primeras dos recomendaciones del GAFI exigen que los países identifiquen y evalúen sus riesgos de lavado y financiamiento mediante una evaluación nacional de riesgos y adopten un enfoque basado en riesgo (EBR); ello implica asignar recursos de manera proporcional a la amenaza (FATF, 2012; UAF, s. f.). Además, los países deben coordinar y cooperar internamente (autoridades, sector privado y sociedad civil) para diseñar políticas nacionales integrales (UAF, s. f.). Este enfoque pretende romper con la cultura de “lista de chequeo” y trasladar la responsabilidad de las medidas a los órganos de gobierno y supervisores.

Delitos de lavado de activos y decomiso: El GAFI exige que el lavado de activos sea tipificado como delito autónomo en línea con las Convenciones de Viena (1988) y Palermo (2000) (CNBC-MEF, s. f.). La tipificación debe abarcar todas las categorías de delitos graves y extenderse a bienes de cualquier valor, permitiendo sanciones penales y la responsabilidad de personas naturales y jurídicas (CNBC-MEF, s. f.). Además, los países deben establecer mecanismos para congelar y decomisar los productos del delito y los instrumentos utilizados; estos mecanismos deben ser eficaces tanto en procedimientos internos como a solicitud de otros países (CNBC-MEF, s. f.).

Financiamiento del terrorismo y de la proliferación: Las Recomendaciones 5 a 8 demandan que los Estados criminalicen el financiamiento del terrorismo (incluida la financiación

de viajes o entrenamiento) y sancionen a quienes suministren fondos a terroristas u organizaciones terroristas (CNBC-MEF, s. f.). Paralelamente, deben implementar sanciones financieras dirigidas que permitan congelar sin demora los activos de personas o entidades designadas por el Consejo de Seguridad de la ONU y evitar que reciban recursos (CNBC-MEF, s. f.). También se exigen medidas específicas para prevenir el uso de organizaciones sin fines de lucro como vehículos de financiamiento ilícito (UAF, s. f.) y sanciones dirigidas a la proliferación de armas de destrucción masiva.

Medidas preventivas: secreto bancario, debida diligencia y registros: El bloque “medidas preventivas” obliga a los países a evitar que las leyes de secreto financiero obstaculicen las investigaciones (CNBC-MEF, s. f.). Las instituciones financieras deben prohibir cuentas anónimas o con nombres ficticios y aplicar debida diligencia del cliente (DDC) en cuatro fases: (a) identificar al cliente con documentos confiables; (b) identificar y verificar al beneficiario final y comprender la estructura de propiedad; (c) entender el propósito y naturaleza de la relación comercial; y (d) monitorear de manera continua las transacciones en función del riesgo (CNBC-MEF, s. f.). La DDC debe activarse al iniciar relaciones de negocio, ante transacciones ocasionales superiores a 15.000 USD/EUR, o cuando exista sospecha de LA/FT (CNBC-MEF, s. f.). Los registros de transacciones y los documentos de identificación deben conservarse al menos cinco años para permitir la reconstrucción de operaciones (CNBC-MEF, s. f.).

Medidas adicionales para clientes y actividades específicas: Personas expuestas políticamente (PEP): Las instituciones deben contar con sistemas para identificar PEP extranjeras, locales e internacionales; requieren aprobación de la alta gerencia, verificación de la fuente de riqueza y fondos, y monitoreo intensificado de sus operaciones (CNBC-MEF, s. f.). Estos controles se extienden a familiares y asociados cercanos (CNBC-MEF, s. f.). Banca corresponsal: Para relaciones transfronterizas, se debe obtener información detallada sobre el corresponsal, evaluar sus controles ALA/CFT, contar con aprobación de la alta gerencia,

entender las responsabilidades de cada parte y asegurarse de que el corresponsal no utilice bancos pantalla (CNBC-MEF, s. f.).

Servicios de transferencia de dinero o valores (STDV): Los países deben licenciar o registrar a todas las personas naturales o jurídicas que presten estos servicios y someterlas a sistemas eficaces de supervisión; deben identificar y sancionar a quienes operen sin licencia (CNBC-MEF, s. f.).

Nuevas tecnologías: Antes de lanzar nuevos productos o adoptar nuevas tecnologías, las instituciones deben evaluar riesgos de LA/FT, gestionar y mitigarlos; los proveedores de servicios de activos virtuales deben estar regulados, licenciados y sujetos a monitoreo efectivo (CNBC-MEF, s. f.).

Transferencias electrónicas: Cada transferencia debe incluir información precisa sobre el ordenante y el beneficiario, que debe acompañar la cadena de pagos; las instituciones deben monitorear y actuar ante transferencias que carezcan de esta información (CNBC-MEF, s. f.).

Dependencia, controles y grupos financieros: Dependencia en terceros (R17): Se permite que instituciones financieras deleguen ciertos elementos de la DDC a terceros, pero la responsabilidad final permanece en la institución que delega. Deben obtener de inmediato la información requerida, asegurarse de que el tercero esté regulado y monitoreado y que pueda suministrar copias de los datos de identificación cuando se le solicite (CNBC-MEF, s. f.).

Controles internos y filiales (R18): Todas las instituciones financieras deben contar con programas ALA/CFT integrales. Los grupos financieros deben aplicar estos programas a nivel global e intercambiar información dentro del grupo. Las sucursales y filiales extranjeras de propiedad mayoritaria deben aplicar medidas coherentes con los requisitos del país de origen, aun cuando la legislación local sea más laxa (CNBC-MEF, s. f.).

Países de mayor riesgo (R19): Se exige aplicar debida diligencia intensificada a relaciones con personas, instituciones o jurisdicciones de alto riesgo; los países también deben tener capacidad para imponer contramedidas cuando el GAFI así lo indique (CNBC-MEF, s. f.).

Reporte de operaciones sospechosas, tipping off y confidencialidad
Las instituciones financieras deben reportar de manera pronta a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) cualquier operación donde sospechen que los fondos proceden de delitos o estén relacionados con el FT (CNBC-MEF, s. f.). Directores y empleados deben estar protegidos por la ley cuando reporten de buena fe y, a la vez, tienen prohibido alertar al cliente (tipping off) sobre la presentación de un reporte (CNBC-MEF, s. f.).

Actividades y profesiones no financieras designadas (APNFD): Las Recomendaciones 22 y 23 extienden la DDC y el mantenimiento de registros a casinos, agentes inmobiliarios, comerciantes de metales y piedras preciosas, abogados, notarios, contadores y proveedores de servicios fiduciarios y societarios cuando participan en transacciones específicas (CNBC-MEF, s. f.). Estos profesionales también deben reportar operaciones sospechosas y someterse a supervisión proporcional al riesgo (CNBC-MEF, s. f.).

Transparencia y beneficiario final: Los países deben garantizar información adecuada, precisa y oportuna sobre los beneficiarios finales de personas jurídicas y estructuras como fideicomisos para impedir el uso de sociedades opacas (CNBC-MEF, s. f.). Deben tomar medidas para evitar el uso indebido de acciones al portador y accionistas o directores nominales y facilitar el acceso de las instituciones financieras y APNFD a esa información (CNBC-MEF, s. f.).

Facultades y responsabilidades de las autoridades competentes: Las Recomendaciones 26 a 35 exigen que las instituciones financieras estén sujetas a licencia, regulación y supervisión adecuadas; los supervisores deben contar con facultades para imponer sanciones y retirar licencias (CNBC-MEF, s. f.). Se exige que las actividades y profesiones no financieras

designadas (APNFD) también sean supervisadas, ya sea por el Estado o por organismos autorregulados (CNBC-MEF, s. f.). Los países deben establecer Unidades de Inteligencia Financiera (UIF) con capacidad de recibir, analizar y comunicar reportes de operaciones sospechosas (CNBC-MEF, s. f.) y asegurar que las autoridades de orden público tengan facultades para investigar, embargar bienes y emplear técnicas investigativas avanzadas (CNBC-MEF, s. f.). También deben regular el transporte transfronterizo de efectivo, recopilar estadísticas sobre actividades ALA/CFT y proporcionar guías y retroalimentación a los sujetos obligados (CNBC-MEF, s. f.).

Cooperación internacional: Las recomendaciones finales (36–40) instan a los países a ratificar e implementar instrumentos internacionales contra el LA/FT/FP, prestar asistencia legal mutua eficaz para investigaciones y procesos relacionados y contar con bases jurídicas para la cooperación (CNBC-MEF, s. f.). También deben facilitar el congelamiento y decomiso de activos a petición extranjera, permitir la extradición y establecer mecanismos para otras formas de cooperación, como intercambio de información y coordinación de investigaciones (CNBC-MEF, s. f.).

Metodología de evaluación: cumplimiento técnico y efectividad: Desde 2012, el GAFI evalúa a los países bajo dos criterios: cumplimiento técnico (existencia de leyes e instituciones) y efectividad (logro de resultados). La metodología vigente, actualizada en 2025, define 11 Resultados Inmediatos (Immediate Outcomes) que un sistema ALA/CFT/CFP eficaz debe alcanzar (FATF, 2025). Estos incluyen la comprensión de riesgos, la cooperación internacional, la supervisión efectiva de instituciones financieras y profesiones no financieras, la transparencia de beneficiarios finales, la utilización de inteligencia financiera, la investigación y condena del lavado y el FT, la recuperación de activos y la prevención del financiamiento de la proliferación. La evaluación de estos resultados permite diferenciar sistemas que tienen leyes de aquellos que realmente reducen riesgos.

Comité De Supervisión Bancaria De Basilea:

En paralelo, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha desarrollado principios y buenas prácticas que refuerzan la gobernanza corporativa y la gestión de riesgos ALD/CFT en los bancos. Sus directrices —por ejemplo, el documento “Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism” (BCBS, 2014)— enfatizan que una gestión efectiva del riesgo de lavado requiere arreglos de gobierno corporativo apropiados (BCBS, 2014). En particular, recomiendan que los directorios de los bancos aprueben y supervisen las políticas de riesgo y cumplimiento ALD/CFT, entendiendo claramente los riesgos de blanqueo y financiación ilícita que enfrenta la entidad (BCBS, 2014). Asimismo, Basilea subraya la necesidad de nombrar un oficial de cumplimiento (Chief AML Officer) con suficiente autoridad, reportando a nivel senior, y adoptar el modelo de “tres líneas de defensa” para controlar estos riesgos (BCBS, 2014, 2020). Tales lineamientos complementan las Recomendaciones GAFI, aportando un enfoque desde la gobernanza corporativa bancaria: se integra la función de cumplimiento ALD/CFT dentro de la estructura organizacional, asignando responsabilidades al directorio, alta gerencia, unidades de negocio, áreas de gestión de riesgos y auditoría interna (Comité de Basilea, 2014). Esto refleja un consenso internacional de que la cultura de cumplimiento y el tono ético desde la alta dirección son pilares para la efectividad de los controles ALD/CFT en las entidades financieras.

El Comité ha publicado varios documentos que apuntan a proteger la reputación de los bancos y la integridad del sistema financiero (BCBS, 2014, 2020). En 2014, revisadas en 2020, emitió las Guidelines for Sound Management of Risks related to Money Laundering and Financing of Terrorism (ML/FT), cuya finalidad es complementar (no sustituir) los estándares del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). El BCBS apoya explícitamente la adopción de las normas del GAFI e incorpora referencias cruzadas a las recomendaciones para facilitar la aplicación nacional (BCBS, 2014, 2020). El Comité afirma que su mandato de fortalecer la supervisión bancaria a escala global está alineado con la lucha contra el LA/FT/FP, porque la gestión

adecuada de estos riesgos contribuye a la seguridad y solidez de los bancos y del sistema financiero (BCBS, 2014).

Principios esenciales de gestión de riesgos de AML: El BCBS señala que todos los bancos deben contar con políticas y procesos adecuados, incluida una debida diligencia rigurosa, para evitar ser utilizados —de forma intencional o no— en actividades criminales (BCBS, 2014). La gestión de riesgos ML/FT se integra en el programa general de riesgos del banco y debe ser proporcional y basada en el riesgo; esto implica que las medidas de control se diseñen según el perfil de riesgos identificado por la propia entidad (BCBS, 2014).

Evaluación y comprensión de los riesgos: La gestión eficaz exige que el banco identifique y analice los riesgos inherentes y residuales a nivel de país, sector, entidad y relación de negocio (BCBS, 2014). Esta evaluación debe considerar datos operativos y transaccionales, así como fuentes externas como evaluaciones nacionales de riesgo; con base en ella se determinan los niveles de mitigación y se documenta la información para los supervisores (BCBS, 2014). El enfoque basado en riesgo se conecta con las 40 recomendaciones del GAFI, en especial la primera, que exige que los países y sujetos obligados comprendan sus riesgos (FATF, 2012).

Gobernanza y estructura de responsabilidades: El BCBS subraya la importancia de una gobernanza adecuada. El consejo de administración debe aprobar y supervisar las políticas de riesgo y cumplimiento, comprender claramente los riesgos ML/FT y recibir información completa y oportuna (BCBS, 2014). La junta debe designar un director de cumplimiento AML, con autoridad y competencias suficientes para que sus alertas sean atendidas (BCBS, 2014).

Para gestionar los riesgos se establece el modelo de tres líneas de defensa:

- Unidades de negocio como primera línea, encargadas de identificar y controlar riesgos y de aplicar políticas y procedimientos; deben contar con recursos adecuados y procedimientos escritos (BCBS, 2014).

- Segunda línea de defensa, compuesta por el responsable AML y la función de cumplimiento; monitoriza el cumplimiento de las obligaciones, revisa informes de excepciones y actúa como contacto con autoridades internas y externas (BCBS, 2014).
- Tercera línea, el auditor interno, que evalúa independientemente la eficacia de la gestión de riesgos y de los controles, con alcance y frecuencia basados en el perfil de riesgo (BCBS, 2014).

El BCBS insiste en que los conflictos de interés deben evitarse: el director AML no debe tener responsabilidades de negocio ni de auditoría interna (BCBS, 2014). La política de formación es esencial: todo el personal debe recibir entrenamiento adecuado y actualizado según sus funciones y el nivel de riesgo (BCBS, 2014).

Sistemas de monitoreo de transacciones: Una gestión sólida requiere un sistema de monitoreo adecuado a la dimensión, complejidad y riesgos de la entidad. Para la mayoría de bancos, sobre todo los internacionales, ello implica la automatización del proceso y la cobertura de todas las cuentas y transacciones (BCBS, 2014). El sistema debe posibilitar análisis de tendencias y detección de relaciones inusuales, suministrar información para la alta gerencia y permitir calificar clientes según su riesgo (BCBS, 2014). Los parámetros de monitoreo deben ajustarse a la realidad de la entidad y basarse en la experiencia nacional e internacional en métodos de prevención (BCBS, 2014).

El sistema también debe generar alertas y establecer criterios para proceder a una investigación adicional, presentar reportes de operaciones sospechosas (ROS) o aplicar otras medidas (BCBS, 2014). La auditoría interna debe evaluar la pertinencia y eficacia del sistema (BCBS, 2014).

Procedimientos de debida diligencia y aceptación de clientes: Los bancos deben desarrollar políticas de aceptación que identifiquen los tipos de clientes de mayor riesgo y definan

medidas de diligencia proporcionales al nivel de riesgo (BCBS, 2014). Para situaciones de bajo riesgo se pueden aplicar procedimientos simplificados, mientras que para clientes de alto riesgo (por ejemplo, grandes cuentas, transferencias transfronterizas o personas políticamente expuestas) se exigen controles intensificados y aprobación de la alta gerencia (BCBS, 2014). Estas políticas no deben ser tan restrictivas que excluyan a personas con dificultades de acceso, en línea con las directrices del GAFI sobre inclusión financiera (FATF, 2012).

Identificación y verificación de clientes y beneficiarios finales: El BCBS enfatiza que la identificación del cliente y del beneficiario final es un requisito previo para entablar una relación bancaria. La verificación debe realizarse con documentos o datos fiables e independientes (BCBS, 2014). La entidad tiene que recopilar información para construir un perfil de riesgo del cliente y no aceptar ni continuar relaciones si la identidad no puede verificarse (BCBS, 2014). Se destacan varias obligaciones:

- Utilizar documentos difíciles de falsificar y, cuando se empleen otras fuentes, garantizar que los métodos sean apropiados al riesgo (BCBS, 2014).
- Verificar no solo al cliente sino a personas que actúen en su nombre y a los beneficiarios finales, conforme a los estándares del GAFI (FATF, 2012).
- Documentar información sobre el origen de los fondos, objetivo de la cuenta y naturaleza de la relación (BCBS, 2014).
- No abrir ni mantener cuentas anónimas o con nombres ficticios; incluso las cuentas numeradas deben cumplir las mismas reglas de diligencia (BCBS, 2014).

Cuando la verificación de identidad no se complete al inicio por razones legítimas, la entidad debe adoptar medidas de gestión de riesgos para limitar el uso de la cuenta hasta finalizar la verificación (BCBS, 2014). Si persiste un problema de verificación, el banco debe cerrar la cuenta y evaluar la presentación de un ROS (BCBS, 2014).

Monitoreo continuo y perfiles de riesgo: El monitoreo continuo permite detectar transacciones inusuales y constituye un elemento central de la gestión ML/FT (BCBS, 2014). La amplitud y frecuencia del monitoreo deben basarse en el perfil de riesgo; los clientes de alto riesgo requieren supervisión reforzada, acceso a información actualizada y perfiles detallados (BCBS, 2014). Los bancos deben contar con sistemas que integren información de todas las líneas de negocio para suministrar datos oportunos a los responsables de riesgos y cumplimiento (BCBS, 2014). Asimismo, deben actualizar sus bases de clientes ante cambios en listas de sanciones y detectar PEPs extranjeros (BCBS, 2014).

Gestión de la información y reporte de operaciones sospechosas: Los bancos deben documentar y conservar todos los datos recopilados durante la diligencia debida, incluidos registros de identidad, transacciones y análisis internos (BCBS, 2014). La información debe mantenerse al menos cinco años tras el cierre de la relación o la transacción, y hasta que concluyan investigaciones en curso (BCBS, 2014). Es crucial actualizar los registros para garantizar que sean precisos y útiles para las autoridades competentes (BCBS, 2014).

Respecto al reporte de operaciones sospechosas (ROS), el BCBS insta a establecer procedimientos claros para identificar, investigar y notificar transacciones inusuales (BCBS, 2014). El personal debe comprender sus obligaciones y saber cómo presentar los reportes; se debe proteger la confidencialidad y evitar alertar al cliente (BCBS, 2014). Además, los bancos deben estar preparados para congelar activos conforme a decisiones de autoridades competentes y verificar que no tratan con personas o entidades designadas por resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU (ONU, 2001). La evaluación de clientes debe incorporar la posibilidad de financiación de terrorismo y, en caso de duda, se deben aplicar medidas de debida diligencia reforzada (BCBS, 2014).

Aplicación en grupos bancarios y contexto transfronterizo: El BCBS subraya la necesidad de un enfoque consolidado y uniforme para grupos bancarios con operaciones en múltiples

jurisdicciones. Se requiere establecer políticas y procedimientos AML a escala de grupo, compartir información entre oficinas y aplicar el estándar más estricto cuando difieran los requisitos del país de origen y del país anfitrión (BCBS, 2014). Los bancos deben desarrollar sistemas para coordinar la gestión de riesgos global, documentar las evaluaciones a nivel de grupo y designar a un director AML del grupo, responsable de implementar una estrategia única y supervisar su cumplimiento en todas las filiales y sucursales (BCBS, 2014). También se exige que las sucursales informen proactivamente a la matriz sobre clientes y actividades de alto riesgo y respondan rápidamente a solicitudes de información (BCBS, 2014).

El rol de los supervisores: El Comité sostiene que los supervisores bancarios deben cumplir la Recomendación 26 del GAFI y aplicar la supervisión consolidada para fines AML (BCBS, 2014). Se espera que establezcan expectativas claras sobre las políticas y procedimientos AML de los bancos y adopten un enfoque basado en riesgo en sus inspecciones (BCBS, 2014). Esto incluye comprender los riesgos del país, evaluar la adecuación de la evaluación de riesgos del banco y analizar la eficacia de los controles aplicados (BCBS, 2014). La frecuencia y alcance de las revisiones deben adaptarse al perfil de riesgo de la entidad; líneas de negocio de alto riesgo requieren revisiones más frecuentes y especializadas (BCBS, 2014). Los supervisores deben tener la facultad de imponer sanciones disuasorias cuando los bancos no cumplan sus obligaciones y asegurar que las entidades apliquen medidas reforzadas cuando se relacionen con jurisdicciones de alto riesgo (BCBS, 2014). En un contexto transfronterizo, los supervisores del país de origen no deben enfrentar impedimentos para verificar la conformidad del banco con las políticas de grupo; deben tener acceso a expedientes de clientes y transacciones mantenidas en la jurisdicción anfitriona (BCBS, 2014).

Naciones Unidas (ONU):

En el ámbito global, la Organización de las Naciones Unidas ha sentado bases jurídicas fundamentales contra el lavado de activos (LA) y el financiamiento del terrorismo (FT) mediante

tratados y resoluciones vinculantes. Las Convenciones de Viena de 1988, Palermo de 2000 y Mérida de 2003 obligan a los Estados a criminalizar el blanqueo de capitales y la financiación terrorista, incluyendo una amplia gama de delitos precedentes, y a establecer mecanismos eficaces de decomiso y congelamiento de bienes ilícitos (UNODC, 1988, 2000, 2003). Por ejemplo, la Convención de Palermo exige que cada país implemente un régimen de regulación y supervisión para prevenir el lavado en bancos e instituciones financieras (p. ej., requisitos de debida diligencia del cliente, registro de operaciones y reporte de transacciones sospechosas) y que cuente con una Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) para centralizar la recepción y análisis de reportes (UNODC, 2000). A su vez, la Convención de Mérida sobre corrupción refuerza medidas antilavado (artículos 14 y 23) y dispone pautas para recuperación de activos (artículos 31 y 51-59), facilitando la repatriación de ganancias ilícitas al país de origen (UNODC, 2003). Por otro lado, el Consejo de Seguridad de la ONU, mediante resoluciones de carácter obligatorio como la Resolución 1373 (2001), exige a los Estados penalizar el financiamiento del terrorismo y congelar de inmediato los fondos de personas u organizaciones vinculadas con actos terroristas (ONU, 2001). Estas disposiciones internacionales se incorporan en las legislaciones nacionales, proporcionando el fundamento legal para las acciones contra el lavado de dinero y financiamiento terrorista. En conjunto, los instrumentos de la ONU han impulsado que prácticamente todos los países cuenten hoy con la figura del delito de lavado de activos y con herramientas para perseguirlo (como cooperación judicial internacional y extradición), alineando así los marcos nacionales con los estándares mundiales.

Convenciones clave de la ONU: Convención de Viena de 1988, el primer instrumento internacional que abordó el lavado de activos fue la Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas (Viena, 1988). Este tratado criminaliza el lavado de activos derivados del narcotráfico, incluyendo la conversión, transferencia, ocultamiento y disfraz de bienes con el fin de ocultar su origen ilícito o ayudar a los

infractores a eludir las consecuencias legales (UNODC, 1988). Asimismo, obliga a los Estados parte a adoptar medidas que permitan la confiscación de los productos del delito y a cooperar internacionalmente para identificarlos, rastrearlos y congelarlos, impidiendo que el secreto bancario sea una razón para negarse a prestar asistencia (UNODC, 1988).

Convención contra la Delincuencia Organizada Transnacional (Palermo, 2000)
Con la Convención de Palermo, la ONU amplió el alcance del lavado de activos a los productos de todos los delitos graves y no solo a los relacionados con drogas (UNODC, 2000). El texto exige a los Estados adoptar legislaciones que permitan la investigación, persecución y cooperación internacional contra el lavado; establecer unidades de inteligencia financiera (FIUs); aplicar la identificación del cliente y del beneficiario final; conservar registros y reportar operaciones sospechosas (UNODC, 2000). La convención también enfatiza la cooperación transfronteriza en materia de extradición y asistencia legal mutua.

Convención Internacional para la Supresión de la Financiación del Terrorismo (1999)
Este tratado criminaliza el financiamiento del terrorismo. Considera delito el hecho de proveer o recolectar fondos con la intención o conocimiento de que se usarán para cometer un acto terrorista (ONU, 1999). Los Estados deben congelar o incautar dichos fondos, tipificar la conducta, garantizar la extradición o enjuiciamiento de los infractores y establecer mecanismos de cooperación judicial y de intercambio de información (ONU, 1999). La convención acentúa que la mera intención basta para configurar el delito, incluso si los fondos no se utilizan efectivamente.

Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC, 2003)
Aunque la UNCAC se centra en la corrupción, su Artículo 14 dispone que cada Estado parte instituya un régimen regulatorio y de supervisión sobre bancos y entidades no bancarias para prevenir el lavado, con énfasis en la identificación del cliente y del beneficiario real, el mantenimiento de registros y la presentación de informes de operaciones sospechosas (UNODC,

2003). También promueve la creación de FIUs, la cooperación y el intercambio de información a nivel nacional e internacional (UNODC, 2003). El artículo alienta el control de movimientos transfronterizos de efectivo y exige que las transferencias electrónicas incluyan información precisa del originador a lo largo de la cadena de pago (UNODC, 2003).

Resoluciones del Consejo de Seguridad: Resolución 1373 (2001): Tras los atentados del 11 de septiembre de 2001, el Consejo de Seguridad adoptó la Resolución 1373, que obliga a todos los Estados a prevenir y reprimir la financiación de actos terroristas. La resolución exige criminalizar la provisión o recaudación de fondos para actividades terroristas, congelar los activos de personas y entidades que cometan, faciliten o participen en estos actos, y prohibir que se les faciliten fondos, recursos financieros o servicios (ONU, 2001). Además, insta a los Estados a intercambiar información, denegar refugio seguro a terroristas, fortalecer los controles fronterizos y cooperar en investigaciones y procedimientos penales (ONU, 2001). Esta resolución dio origen al Comité contra el Terrorismo y es considerada la piedra angular del régimen de sanciones financieras contra el terrorismo.

Resoluciones sobre la proliferación de armas de destrucción masiva: El Consejo de Seguridad ha adoptado resoluciones —como la 1540 (2004) y subsiguientes— que obligan a los Estados a impedir que actores no estatales obtengan acceso a armas de destrucción masiva, sus vectores y financiamiento. Aunque la investigación aquí no pudo acceder directamente a los textos, el FATF destaca que estas resoluciones imponen sanciones financieras focalizadas y prohibiciones de actividades para limitar el financiamiento de programas de proliferación; de allí deriva la Recomendación 7 del GAFI (FATF, 2012).

Fondo Monetario Internacional (FMI) Y Banco Mundial:

Los dos principales organismos financieros internacionales han incorporado los estándares LA/FT en sus evaluaciones y asistencia a países, reconociendo que la integridad

financiera es clave para la estabilidad económica. El FMI, por ejemplo, incluye la revisión del marco antilavado en sus consultas anuales del Artículo IV con cada país y en las Evaluaciones del Sector Financiero (FSAP) que realiza conjuntamente con el Banco Mundial (FMI, 2019). Desde 2012, el programa AML del Banco Mundial es un componente obligatorio de las evaluaciones FSAP (Banco Mundial, 2012).

En términos de política, el FMI promueve el enfoque basado en riesgos (EBR). Cada país debe identificar y evaluar sus amenazas (delitos subyacentes, sectores y canales vulnerables) y aplicar medidas proporcionales (FMI, 2019). La institución fomenta la elaboración de evaluaciones nacionales de riesgos, la cooperación interinstitucional y la adopción de marcos legales compatibles con las 40 recomendaciones del GAFI. Asimismo, ofrece asistencia técnica para mejorar las capacidades de unidades de inteligencia financiera (UIF), supervisores y sistemas judiciales, y aborda temas emergentes como fintech y activos virtuales (FMI, 2019).

Lineamientos del Banco Mundial, Guía práctica para supervisores bancarios (2022): El Banco Mundial complementa la labor del FMI mediante la publicación de guías técnicas y herramientas de evaluación. La Guía práctica para supervisores bancarios ofrece un marco para diseñar una supervisión AML basada en riesgos. Subraya que, aunque el contexto varía entre países, existen factores universales que determinan la eficacia de un marco de supervisión: tamaño y madurez del sector financiero, fortaleza del régimen regulatorio y grado de inclusión financiera (Banco Mundial, 2022a). La guía recomienda que los países desarrollen una estrategia nacional informada por una evaluación de riesgos y que incluyan políticas claras, objetivos, cronogramas y mecanismos de coordinación interinstitucional (Banco Mundial, 2022a).

Uno de los principios clave es que los bancos y proveedores de servicios de pago actúan como “guardianes del sistema financiero”. Deben realizar evaluaciones de riesgo de sus negocios, aplicar diligencia debida al cliente (incluida la verificación del beneficiario final y medidas reforzadas para personas expuestas políticamente), monitorear transacciones, reportar

operaciones sospechosas y conservar registros (Banco Mundial, 2022a). Además, la guía enfatiza que un marco eficaz debe equilibrar la protección contra el LA/FT con la inclusión financiera; el enfoque basado en riesgos permite aplicar medidas simplificadas para clientes de bajo riesgo y flexibilizar la diligencia debida en contextos de tecnología sin contacto (Banco Mundial, 2022a).

La supervisión debe combinar inspecciones fuera de sitio (análisis de reportes periódicos y perfiles de riesgo) con visitas in situ centradas en las áreas de mayor riesgo. La alta dirección y el consejo de administración de las entidades supervisadas son responsables de aprobar políticas AML, asignar recursos y garantizar que las deficiencias identificadas se corrijan. Los supervisores deben tener potestad para imponer sanciones proporcionales cuando se incumplen las obligaciones, así como para aplicar medidas intensificadas en sectores o jurisdicciones de alto riesgo (Banco Mundial, 2022a).

Herramienta de evaluación de riesgos para personas y estructuras jurídicas (2022)
El Banco Mundial, en colaboración con la Iniciativa para la Recuperación de Activos Robados (StAR), desarrolló un Toolkit de Evaluación de Riesgos ML/TF para apoyar a los países en la autoevaluación de riesgos de lavado asociados a personas y arreglos jurídicos. El módulo sobre entidades y estructuras societarias orienta a las autoridades para mapear todos los tipos de sociedades y arreglos legales disponibles en su jurisdicción, incluidos corporaciones, sociedades de responsabilidad limitada, fundaciones, asociaciones y fideicomisos (StAR/Banco Mundial, 2022). Este mapeo sirve de base para evaluar indicadores de riesgo y vulnerabilidad a nivel de entidad y a nivel nacional.

La herramienta promueve la recolección sistemática de datos de registro, requisitos de constitución, información básica, datos sobre beneficiarios finales y uso de acciones al portador o nominativas (StAR/Banco Mundial, 2022). También exige revisar la normativa sobre divulgación de beneficiarios efectivos, las sanciones aplicables por falsedad o incumplimiento de reporte y

los mecanismos para rastrear a los “accionistas nominativos” o directores de paja (StAR/Banco Mundial, 2022). La guía invita a evaluar si la legislación define claramente quién es un beneficiario final, si incluye el control directo e indirecto y si los umbrales de propiedad se ajustan al riesgo (StAR/Banco Mundial, 2022).

Grupo Wolfsberg:

En el sector privado bancario, el Grupo Wolfsberg ha emergido como una fuente de estándares voluntarios que a menudo van más allá de los mínimos regulatorios. Se trata de una asociación de 12 grandes bancos globales (principalmente bancos internacionales con operaciones de banca privada) fundada en el año 2000 en el castillo de Wolfsberg, Suiza. Su creación respondió a la preocupación por la utilización de la banca privada para el lavado de dinero —tras sonados escándalos en los 90, estos bancos decidieron acordar principios comunes para elevar la barrera frente a clientes de alto riesgo. El resultado fueron los Wolfsberg AML Principios para banca privada (publicados por primera vez en 2000 y posteriormente actualizados). Con el tiempo, Wolfsberg amplió sus alcances emitiendo también principios para banca corresponsal (Wolfsberg Correspondent Banking Principles) y herramientas estandarizadas como el Cuestionario de Diligencia Debida para Corresponsalías (CBDDQ), que permite a los bancos recopilar información uniforme de sus contrapartes (Wolfsberg Group, 2012, 2019, 2022, 2024). Aunque los Principios Wolfsberg no son legalmente vinculantes, han sido ampliamente adoptados por bancos internacionales como benchmark de buenas prácticas. Muchos grupos financieros, incluso en jurisdicciones donde la ley local no lo exige, implementan los controles sugeridos por Wolfsberg (por ejemplo, procedimientos reforzados para clientes de alto patrimonio, revisión periódica intensiva de cuentas de riesgo, limitaciones estrictas a la banca secreta) y publicitan dicha adhesión como señal de compromiso con el cumplimiento. El Grupo Wolfsberg colabora también con organismos públicos —ha emitido declaraciones apoyando la

efectividad en la lucha contra la delincuencia financiera y comentarios a propuestas regulatorias (por ejemplo, al paquete legislativo AML de la UE en 2022) (Wolfsberg Group, 2019, 2022, 2024).

AML Principles for Private Banking (2012):

Este documento establece pautas para relaciones de banca privada. El preámbulo señala que los principios responden a riesgos específicos de este segmento y que los reguladores exigen estándares AML fuertes, controles robustos y procedimientos de debida diligencia (Wolfsberg Group, 2012). Los bancos deben prevenir que sus operaciones se utilicen para fines delictivos y proteger su reputación (Wolfsberg Group, 2012).

- Enfoque basado en riesgo: la entidad debe evaluar periódicamente el riesgo de su negocio de banca privada; la alta gerencia debe aprobar políticas y procedimientos escritos, reflejando un enfoque basado en riesgo (Wolfsberg Group, 2012).

- Aceptación de clientes: solo deben aceptarse clientes cuyo origen de fondos y patrimonio sea legítimo; corresponde al banquero privado establecer la legitimidad de la fuente de riqueza (Wolfsberg Group, 2012).

- Identificación y verificación: antes de abrir una relación, se debe establecer la identidad del cliente y del beneficiario final mediante documentos fiables; esto aplica a personas naturales, sociedades, fideicomisos y fundaciones (Wolfsberg Group, 2012).

- Beneficiario final: se considera beneficiario a quien ejerce control o aporta fondos; el banco debe determinar y verificar a estos titulares en sociedades, fideicomisos o asociaciones no constituidas, y aplicarles la misma debida diligencia (Wolfsberg Group, 2012).

Wolfsberg Financial Crime Principles for Correspondent Banking (2022), esta actualización de los principios de 2014 proporciona directrices globales para establecer y mantener relaciones de corresponsalía bancaria. El preámbulo afirma que su adhesión promueve

un manejo efectivo del riesgo y evita el uso de redes bancarias para fines criminales (Wolfsberg Group, 2022).

- **Gobernanza y apetito de riesgo:** el banco corresponsal debe definir políticas con responsabilidades claras y contar con un órgano de gobernanza que supervise la corresponsalía. Se requiere que el consejo apruebe el apetito de riesgo, comunicando los tipos de clientes, productos y actividades permitidos (Wolfsberg Group, 2022).

- **Debida diligencia basada en riesgo:** todos los clientes (respondentes) deben someterse a una debida diligencia apropiada que considere el perfil de riesgo y la naturaleza de la relación. No basta depender del entorno regulatorio del país del respondente; se deben evaluar factores como el riesgo geográfico, la estructura de propiedad y administración, los productos y servicios ofrecidos, la base de clientes, el estatus regulatorio y la calidad de los controles de cumplimiento (Wolfsberg Group, 2022). Es esencial asegurarse de que el respondente no sea un banco “shell” y realizar visitas in situ cuando sea necesario (Wolfsberg Group, 2022).

- **Debida diligencia reforzada:** para relaciones de mayor riesgo, se requiere enhanced due diligence (EDD), con especial atención a la participación de personas políticamente expuestas, relaciones “nested” y revisiones y aprobaciones de alto nivel (Wolfsberg Group, 2022).

- **Monitoreo y reporte:** deben existir políticas para detectar actividades inusuales, investigar y reportar cualquier operación sospechosa, incorporando factores de riesgo y resultados de la debida diligencia (Wolfsberg Group, 2022).

- **Integración con el programa de cumplimiento:** estos principios forman parte del programa integral de cumplimiento contra la delincuencia financiera del banco, alineado con medidas anticorrupción, antifraude y contra la evasión de sanciones (Wolfsberg Group, 2022).

Enfoque de “efectividad” y auditoría: En 2019 el Grupo publicó la Wolfsberg Group Statement on Effectiveness, destacando que los programas AML/CTF deben ir más allá del

cumplimiento técnico y demostrar resultados. El documento indica que, además de cumplir las leyes, los bancos deben ofrecer información útil a autoridades y establecer controles razonables y basados en riesgo —los Wolfsberg Factors— (Wolfsberg Group, 2019). Para medir la efectividad, el Grupo emitió en 2024 los Principles for Auditing Effectiveness, donde propone que la auditoría interna evalúe el programa de gestión de riesgos contra la delincuencia financiera aplicando los Wolfsberg Factors (Wolfsberg Group, 2024).

Principios de comercio internacional (Trade Finance Principles): En colaboración con la Cámara de Comercio Internacional (ICC) y BAFT, el Grupo publicó en 2019 los Trade Finance Principles, reconociendo que las transacciones de comercio exterior presentan riesgos particulares. El documento destaca que, junto con el aumento de controles regulatorios, es necesario:

- Identificar a las partes y los productos involucrados en las transacciones de comercio exterior y entender los riesgos de lavado asociados a diferentes instrumentos (cartas de crédito, cobranzas, garantías, cuentas abiertas y préstamos bancarios).

- Aplicar diligencia debida al cliente, realizar name screening, verificar el cumplimiento de sanciones y embargos, y considerar controles de exportación y medidas para prevenir la proliferación.

- Establecer procedimientos de escalamiento y adoptar el modelo de tres líneas de defensa para la gestión del riesgo en operaciones de comercio exterior (Wolfsberg Group, 2019).

Instituto Basel De Gobernanza – Basel Aml Index:

El Instituto Basel publica cada año el Basel AML Index, un índice que califica a más de 100 países según su riesgo de lavado de dinero y financiamiento ilícito. Este índice combina indicadores de distintas fuentes para asignar a cada país una puntuación de 0 (riesgo mínimo) a 10 (riesgo máximo) (Basel Institute, 2024).

Naturaleza y propósito del Basel AML Index: El Basel AML Index es una herramienta de medición creada en 2012 por el International Centre for Asset Recovery (ICAR) del Basel Institute on Governance. Su objetivo es ofrecer a entidades financieras, unidades de inteligencia financiera (FIUs) y formuladores de políticas una evaluación comparativa del riesgo que presentan los países en materia de LA/FT/FPADM (Basel Institute, 2024).

Metodología y dominios de evaluación: El índice utiliza 17 indicadores agrupados en cinco dominios y ponderados; los datos se normalizan para obtener puntuaciones de 0 a 10 (Basel Institute, 2024).

Importancia del Basel AML Index para las políticas AML/CFP: Sirve como herramienta de gestión de riesgos, complemento de los estándares del GAFI y base para enfoques holísticos que integran corrupción, transparencia y entorno sociopolítico (Basel Institute, 2024).

Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):

La OCDE ha incidido en la agenda LA/FT promoviendo la transparencia financiera internacional. Una contribución clave es el Estándar Común de Reporte (CRS), que establece el intercambio automático de información bancaria entre jurisdicciones para fines tributarios, apoyando también investigaciones de corrupción, lavado y financiamiento terrorista (OCDE, 2014, 2024).

La OCDE aborda la prevención del lavado y del financiamiento ilícito desde tres vertientes: (i) concientización y formación de profesionales fiscales, (ii) transparencia de la propiedad real y cooperación interinstitucional, y (iii) fomento de la integridad corporativa.

- Concientización de auditores y examinadores fiscales: el manual Money Laundering and Terrorist Financing Awareness Handbook for Tax Examiners and Tax Auditors orienta a funcionarios tributarios (OCDE, 2009/2019).

- Transparencia y registros de beneficiarios finales: Building Effective Beneficial Ownership Frameworks Toolkit subraya que la propiedad efectiva es crucial e integra la definición del FATF (OCDE, 2021).
- Evaluación y mejora de marcos de propiedad: Beneficial Ownership and Tax Transparency – Implementation and Remaining Challenges resume desafíos y avances (OCDE, 2024).
- Cooperación entre autoridades tributarias y FIUs: Improving Co-operation Between Tax and Anti-Money Laundering Authorities propone modelos de acceso fiscal a STRs bajo salvaguardias (OCDE, 2015).
- Guías para el comportamiento empresarial responsable: las Guidelines for Multinational Enterprises recomiendan programas de ética y cumplimiento basados en riesgo (OCDE, 2023).

Principios transversales de las directrices OCDE:

- Enfoque basado en riesgo.
- Transparencia y disponibilidad de información.
- Cooperación interinstitucional e internacional.
- Fortalecimiento normativo y supervisión.
- Integridad empresarial y diligencia debida (OCDE, 2015, 2021, 2023, 2024).

Otros Estándares Y Organismos Complementarios:

Finalmente, existen una serie de estándares internacionales adicionales y foros especializados que, sin ser exclusivamente antilavado, contribuyen a elevar el nivel de cumplimiento global en esta materia:

- Organización Internacional de Normalización (ISO): La ISO ha desarrollado estándares certificables en materia de compliance que resultan pertinentes para prevenir delitos financieros. Destaca la ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno, la cual provee un marco para que organizaciones establezcan controles internos contra la corrupción y soborno (ISO, 2016). Dado que la corrupción a menudo genera ganancias ilícitas que luego son lavadas, la adopción de ISO 37001 ayuda indirectamente a combatir el lavado al fortalecer la ética empresarial, exigir evaluaciones de riesgo de soborno, debida diligencia en terceros, canales de denuncia, etc. Por su parte, la ISO 31000:2018 Gestión de Riesgos establece directrices generales para identificar, evaluar y mitigar riesgos en cualquier organización. Aplicada al contexto LA/FT, la ISO 31000 sirve de complemento para implantar un enfoque basado en riesgo: los bancos pueden alinear su metodología interna de evaluación de riesgos LA/FT con los principios de ISO 31000, asegurando sistematicidad y mejora continua (ISO, 2018). En resumen, las normas ISO proveen herramientas estructuradas para mejorar los programas de cumplimiento – su implementación demuestra ante reguladores y socios comerciales un compromiso voluntario con estándares internacionales de calidad en el control interno.

A continuación, se presenta un marco teórico sobre los lineamientos de la Organización Internacional de Normalización (ISO) relevantes para combatir el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y de la proliferación (LA/FT/FPADM).

Rol de ISO en la lucha contra el LA/FT/FPADM: La Organización Internacional de Normalización (ISO) desarrolla normas voluntarias que ofrecen marcos de gestión para mejorar la eficiencia, la seguridad y la confianza en las organizaciones. Aunque ISO no dispone de una norma específica de “gestión anti lavado de activos”, varios estándares complementan los requerimientos del GAFI al fortalecer la gobernanza corporativa, la gestión de riesgos, la integridad y la cultura de cumplimiento. Estas normas proporcionan requisitos, directrices y

mecanismos para integrar la prevención de delitos financieros en los procesos empresariales y son aplicables a cualquier sector o tamaño de organización (ISO, 2021, 2025).

ISO 37001: Sistemas de gestión anti soborno

Objeto y alcance: La norma ISO 37001:2025 establece requisitos y brinda orientación para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión anti soborno (ISO, 2025). Su objetivo es ayudar a las organizaciones a prevenir, detectar y tratar el soborno —tanto público como privado— mediante políticas, procedimientos y controles basados en riesgo (ISO, 2025). Aunque está enfocada en el soborno, contribuye indirectamente a los objetivos AML porque el soborno y la corrupción son delitos precedentes del lavado de activos.

La norma requiere que las organizaciones adopten políticas y procedimientos contra el soborno, establezcan mecanismos de debida diligencia, controles financieros y no financieros, y realicen programas de formación y sensibilización (ISO, 2025). Estas medidas se diseñan en función del riesgo y están sujetas a monitorización y mejora continua, implicando auditorías internas, revisiones periódicas y la corrección de deficiencias (LexisNexis, 2025).

Enfoque basado en riesgo y liderazgo: ISO 37001 subraya que la alta dirección debe fijar el tono ético, aprobar la política anti soborno y asignar responsabilidades claras a un responsable de cumplimiento independiente (LexisNexis, 2025). Se exige evaluar los riesgos de soborno en la cadena de valor y aplicar debida diligencia reforzada para clientes y transacciones de alto riesgo (LexisNexis, 2025). El estándar fomenta un enfoque basado en riesgo para evitar controles excesivos en operaciones de bajo riesgo (LexisNexis, 2025) y orienta a integrar el sistema anti soborno con otros sistemas de gestión como la calidad o el medio ambiente (ISO, 2025).

ISO 37301: Sistemas de gestión de cumplimiento, La norma ISO 37301:2021 define requisitos para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento. A diferencia de ISO 37001, que se centra en el soborno, ISO 37301

aborda el cumplimiento normativo en sentido amplio. Las publicaciones especializadas señalan que el estándar ayuda a las organizaciones a identificar sus obligaciones legales y contractuales, evaluar riesgos de incumplimiento y establecer políticas y controles para prevenir delitos como la corrupción, el fraude y el lavado de activos (GlobalSTD, 2021; ActiveMind Legal, 2021). La norma promueve una cultura de cumplimiento y puede integrarse con otros sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, anti soborno) (ActiveMind Legal, 2021).

Principios y estructura: ISO 37301 se basa en el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Entre sus principios destacan:

- Identificar partes interesadas y contexto (político, legal y económico) de la organización (GlobalSTD, 2021);

- Compromiso de la alta dirección, que debe asignar recursos y definir el apetito de riesgo (GlobalSTD, 2021);

- Política de cumplimiento clara, aprobada por la dirección, que comunique la tolerancia cero hacia conductas ilícitas y disponga de canales de denuncia;

- Monitorización y mejora continua mediante auditorías internas, indicadores de desempeño y revisiones de conformidad (GlobalSTD, 2021).

Los expertos resaltan que ISO 37301 facilita el cumplimiento de leyes anti lavado y de sanciones económicas, así como la prevención del soborno, la corrupción y las infracciones en comercio exterior (GlobalSTD, 2021).

ISO 19600: Directrices para sistemas de gestión de compliance (anterior a ISO 37301)
ISO 19600:2014, reemplazada por ISO 37301 pero aún utilizada como guía, ofrece orientaciones no vinculantes para desarrollar e implementar un sistema de gestión de cumplimiento efectivo y sensible al riesgo. La norma está basada en principios de gobernanza corporativa,

proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad (Pirani Risk, 2014).

La literatura especializada explica que ISO 19600 no contiene requisitos certificables sino buenas prácticas para:

- Analizar el contexto y las partes interesadas;
- Describir el rol del liderazgo y la cultura organizacional;
- Identificar obligaciones de cumplimiento;
- Utilizar el cumplimiento como herramienta de gestión de riesgos;
- Establecer objetivos y planes de cumplimiento;
- Promover la concienciación y la comunicación interna;
- Garantizar la propiedad institucional del sistema y la mejora continua (Pirani Risk, 2014).

Adoptar estas guías permite a las empresas reforzar su fiabilidad, integridad y compromiso con los grupos de interés, con impacto positivo en la salud financiera y la reputación (Pirani Risk, 2014). Para la prevención del LA/FT/FPADM, ISO 19600 proporciona un marco flexible que puede integrarse con los estándares técnicos del GAFI y con ISO 37001/37301.

ISO 31000: Gestión del riesgo, es la norma de referencia para la gestión de riesgos. Las directrices promueven un enfoque estructurado que debe incorporarse en todas las actividades organizacionales. Entre los principios destacan:

- La gestión de riesgos crea y protege el valor y se integra en los procesos de negocio;
- Sirve de base para la toma de decisiones y permite tratar la incertidumbre;
- Atiende factores humanos y culturales;
- Debe ser sistemática, transparente, inclusiva y adaptada al entorno;

- Facilita la mejora continua (Pirani Risk, 2018).

Aplicada al AML/CPF, ISO 31000 guía la identificación de riesgos inherentes (clientes, productos, jurisdicciones), la evaluación de su probabilidad e impacto, y la determinación de controles proporcionales. La norma favorece que las entidades diseñen mapas de riesgo y definan apetitos de riesgo coherentes con la regulación y las recomendaciones del GAFI.

- **Unión Europea (Directivas AMLD y Reglamento de transferencias):**

La Comisión Europea ha desarrollado un robusto cuerpo normativo para armonizar el combate al LA/FT en los Estados miembro, sirviendo como referencia más allá de Europa. La UE ha promulgado hasta la 6.^a Directiva contra el blanqueo de capitales (AMLD), cada una profundizando las obligaciones respecto a la anterior. La 4.^a AMLD (Directiva 2015/849) estableció por primera vez en la UE un enfoque basado en riesgo, impuso la identificación de beneficiarios reales y extendió controles a nuevas entidades (casas de juego, agentes inmobiliarios, etc.) (Unión Europea, 2015). La 5.^a AMLD (Directiva 2018/843) reforzó los requisitos de transparencia: hizo públicos los registros de beneficiarios finales para escrutinio general, reguló las plataformas de cambio de criptomonedas y monederos electrónicos (sujetándolos a obligaciones ALD) e intensificó los controles a países de alto riesgo y a tarjetas prepago (Unión Europea, 2018a). La 6.^a AMLD (Directiva 2018/1673), por su parte, se enfocó en la armonización penal: definió un catálogo de delitos subyacentes al lavado (incluyendo delitos fiscales, tráfico de influencias, cibercrimes, etc.) que todos los países UE deben tipificar, estableció sanciones penales mínimas para el lavado de activos y la responsabilidad de las personas jurídicas (Unión Europea, 2018b). Además, la UE expidió un Reglamento específico (UE 2015/847) sobre la información que debe acompañar a las transferencias electrónicas de fondos, que obliga a bancos y proveedores de pago a incluir datos completos del ordenante y beneficiario en las transferencias, facilitando el rastreo de movimientos sospechosos a nivel internacional (Unión Europea, 2015/847). Este Reglamento –de aplicación directa en todos los

miembros desde 2017– implementa en la práctica la “Regla de Viaje” del GAFI dentro del bloque europeo. Cabe notar que las Directivas AMLD deben ser transpuestas por cada país de la UE en su legislación nacional, lo que implicó profundas reformas en las leyes antiblanqueo de cada miembro en 2017 y 2020. La Comisión Europea también ha emitido Reglamentos Delegados complementarios, por ejemplo listando los terceros países de alto riesgo (con deficiencias estratégicas ALD) que exigen medidas de diligencia intensificada por parte de las entidades financieras europeas (Comisión Europea, 2020). Gracias a este marco unificado, la UE mantiene una posición estricta: ha creado listas propias de paraísos fiscales y de naciones con deficiencias ALD, e incluso estableció en 2022 la creación de una Agencia Europea ALM/CFT (AMLA) que a partir de 2024 supervisará directamente a ciertos bancos y coordinará a los supervisores nacionales en materia de prevención de lavado. En síntesis, las normas europeas se han convertido en un estándar regional avanzado, inspirando a otras jurisdicciones a adoptar medidas similares (por ejemplo, muchos países de América Latina están creando registros de beneficiarios finales siguiendo el ejemplo europeo).

Evolución normativa: de la 1ª Directiva a la “paquete AML 2024”: La UE inició su lucha contra el LA/FT en 1990 con la Primera Directiva AML (Directiva 91/308/CEE), que obligó a las entidades sujetas a aplicar diligencia debida al establecer relaciones comerciales, identificando y verificando clientes, vigilando sus operaciones y reportando transacciones sospechosas (Comisión Europea, 1990). Con el transcurso del tiempo, la UE ha revisado repetidamente su marco para responder a nuevos riesgos, incluyendo activos virtuales y financiación participativa; la Regulación sobre la Transferencia de Fondos (UE 2023/1113) garantiza la trazabilidad de las transferencias de criptoactivos y la autenticación de usuarios, alineándose con las normas del GAFI (Comisión Europea, 2023). Además, la Directiva (UE) 2019/1153 amplió el uso de información financiera al conceder a las fuerzas del orden acceso directo a los registros

centralizados de cuentas bancarias y mejorar el intercambio de información entre unidades de inteligencia financiera (FIU) y autoridades policiales (Unión Europea, 2019).

En 2024 la UE adoptó un paquete legislativo integral que incluye una nueva Regulación AML (UE 2024/1624), una Directiva 2024/1640 que modifica la 4ª Directiva, una Regulación que establece la Autoridad de Lucha contra el Blanqueo de Capitales (AMLA) (UE 2024/1620) y la citada regulación de transferencias de fondos. Este paquete pretende armonizar completamente las obligaciones en toda la UE y crear una autoridad europea de supervisión AML, reduciendo la fragmentación derivada de las anteriores directivas (Comisión Europea, 2024).

La Cuarta Directiva (2015/849): enfoque basado en riesgos y PEPs: La Directiva (UE) 2015/849 (4ª Directiva) constituye la columna vertebral del régimen AML de la UE. En su preámbulo reconoce que el blanqueo, la financiación del terrorismo y la delincuencia organizada siguen representando problemas graves y que es necesario impedir de manera selectiva y proporcionada el uso indebido del sistema financiero. Introduce el enfoque basado en riesgo (EBR) como principio central: no es una opción permisiva, sino un mecanismo para asignar recursos de forma eficiente en función de la amenaza, fundamentado en decisiones basadas en datos. Este enfoque exige a los Estados miembros y a la UE identificar, comprender y mitigar los riesgos; por ello, la Comisión y las Autoridades Europeas de Supervisión (EBA, EIOPA, ESMA) deben emitir opiniones sobre los riesgos que afectan al sector financiero. La Comisión coordina una evaluación supranacional de riesgos y divulga los resultados a los sujetos obligados y autoridades para ayudarles a gestionar sus propios riesgos (Unión Europea, 2015). La Directiva autoriza a la Comisión a identificar terceros países de alto riesgo y obliga a los sujetos obligados a aplicar diligencia reforzada al tratar con instituciones de esos países. Asimismo, reconoce que las relaciones con personas expuestas políticamente (PEP) presentan mayor riesgo; por ello establece que deben aplicarse procedimientos particularmente rigurosos de identificación y verificación, tanto para PEPs nacionales como extranjeras, sus familiares y

allegados. El anexo de la Directiva define PEP como toda persona que desempeñe funciones públicas prominentes (jefes de Estado o de Gobierno, ministros, parlamentarios, miembros de tribunales supremos, etc.) e incluye definiciones específicas para familiares y personas estrechamente vinculadas (Unión Europea, 2015).

Quinta Directiva (2018/843): ampliación a criptoactivos, PEP y beneficiarios finales
La Directiva (UE) 2018/843 (5ª Directiva) refuerza el régimen vigente y aborda desafíos emergentes. Sus áreas de enfoque incluyen la regulación de criptoactivos, límites a tarjetas prepago, mayor transparencia sobre beneficiarios finales y nuevas obligaciones para políticamente expuestos y países de alto riesgo. Entre las principales innovaciones:

Criptoactivos y proveedores de servicios: los exchanges y proveedores de monederos pasan a ser “sujetos obligados” y deben aplicar diligencia debida y reportar operaciones sospechosas. Las FIU obtienen facultades para conocer la identidad de los titulares y rastrear transacciones para reducir el anonimato asociado a estos activos (Unión Europea, 2018a).

Tarjetas prepago y bienes de alto valor: se reduce a 150 € el umbral mensual para tarjetas prepago anónimas y a 50 € el límite para transacciones remotas, obligando a realizar controles de identidad por encima de esos valores. Además, la normativa incluye a comerciantes de obras de arte y bienes de lujo como sujetos obligados cuando realizan transacciones de 10 000 € o más (Unión Europea, 2018a).

Beneficiarios finales (UBO): exige que las empresas registren la información del beneficiario final y la hagan públicamente accesible; los registros deben interconectarse a nivel de la UE para facilitar la cooperación y se establece un sistema de verificación para garantizar la exactitud de la información. Las sociedades fiduciarias (trusts) y estructuras similares también deben registrarse y proporcionar la información a quienes demuestren interés legítimo (Unión Europea, 2018a).

PEP y países de alto riesgo: amplía la definición de PEP para incluir cargos nacionales y exige la elaboración de listas funcionales de PEP para facilitar la identificación; además, obliga a aplicar diligencia reforzada a clientes procedentes de terceros países con deficiencias estratégicas (Unión Europea, 2018a).

Registros centralizados de cuentas bancarias: obliga a los Estados a crear mecanismos centralizados o sistemas de consulta automatizados que permitan a las FIU acceder en tiempo real a información sobre titulares de cuentas bancarias y de pago, titulares de cajas de seguridad y, más adelante, de cuentas de criptoactivos (Unión Europea, 2018a).

Sexta Directiva (2018/1673): armonización de infracciones y sanciones
La Directiva (UE) 2018/1673 (6ª Directiva) se centra en el derecho penal. Busca armonizar la definición de delitos subyacentes al blanqueo en toda la UE, exigiendo que se consideren como antecedentes todas las infracciones con pena mínima de cuatro años y tipificando nuevas conductas (delitos fiscales, delitos medioambientales, cibercrimes, tráfico ilícito de armas, etc.). La directiva establece que basta con haber cometido o participado en el delito subyacente para incurrir en blanqueo, y clarifica que no es necesario que exista una condena previa para que pueda sancionarse. Los Estados deben imponer sanciones penales de al menos cuatro años de prisión para el blanqueo y prever responsabilidad de las personas jurídicas. También se refuerza la cooperación transfronteriza y la ayuda mutua en investigaciones y procedimientos (Unión Europea, 2018b).

Directiva 2019/1153 y BARIS: acceso a datos financieros: La Directiva (UE) 2019/1153 reconoce que el éxito de las investigaciones depende de la rapidez en el acceso a la información financiera. Por ello concede a las FIU y a las autoridades competentes acceso directo e inmediato a los registros centralizados de cuentas bancarias, permitiendo consultar datos sobre titulares, titulares autorizados y beneficiarios efectivos. Esta directiva se complementa con las obligaciones de la 5ª Directiva de establecer registros automatizados para cuentas bancarias y de pago, que

deben ampliarse para incluir cuentas de criptoactivos y que se integrarán en la interconexión transfronteriza (BARIS) en 2025. BARIS permitirá a las FIU y a AMLA rastrear fondos y detectar esquemas de blanqueo y financiación ilícita en toda la UE, asegurando al mismo tiempo la protección de datos y el principio de necesidad (Unión Europea, 2019; Comisión Europea, 2024).

Directiva 2024/1640: registro central de beneficiarios y reforzamiento institucional
La Directiva (UE) 2024/1640 modifica la 4ª Directiva para reforzar la transparencia de la propiedad y consolidar el acceso a la información. Exige que los Estados establezcan un registro central de beneficiarios finales de sociedades y de estructuras fiduciarias, con acceso sin demoras para autoridades y sujetos obligados. Estos registros deben conectarse entre sí para evitar múltiples inscripciones y mantener la coherencia de la información. Las entidades encargadas del registro tienen la facultad de verificar la exactitud de los datos, inspeccionar locales, retener pruebas de registro y denunciar discrepancias a las FIU. Asimismo, deben cruzar automáticamente la información con las listas de sanciones financieras para detectar intentos de eludir las sanciones. La Directiva ordena también que los Estados creen sistemas automatizados de identificación de titulares de cuentas bancarias, de valores y de criptoactivos, y que faciliten su interconexión transfronteriza (Unión Europea, 2024).

Regulación AML 2024/1624 y la Autoridad AMLA: La nueva Regulación (UE) 2024/1624 establece un marco armonizado directamente aplicable a todos los sujetos obligados, alineado con las Recomendaciones del GAFI y la legislación penal de la UE. Busca garantizar consistencia en las obligaciones de diligencia debida, identificación de beneficiarios finales, medidas para terceros países de alto riesgo y PEP, supervisión de sucursales y filiales extracomunitarias, y sanciones por incumplimiento. La regulación forma parte del paquete que también crea la Autoridad Europea de Lucha contra el Blanqueo de Capitales y la Financiación del Terrorismo (AMLA). Esta autoridad centralizará la supervisión de los sujetos de mayor riesgo, coordinará a las FIU nacionales, desarrollará estándares técnicos y garantizará la aplicación uniforme de las

normas. Al convertir en reglamento muchas disposiciones antes contenidas en directivas, la UE pretende evitar divergencias en la transposición y reforzar la efectividad del régimen AML (Comisión Europea, 2024).

Centro de Estudios de Crimen Organizado Transnacional (UNODC):

La Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) desempeña un rol central en proveer conocimiento y fortalecer capacidades operativas contra el lavado, a través de iniciativas como su centro global de estudios y análisis de la delincuencia organizada. La UNODC publica periódicamente informes globales sobre temáticas vinculadas (por ej., tráfico de drogas, trata de personas, ciberdelincuencia), que incluyen capítulos dedicados a flujos financieros ilícitos y tipologías de lavado. Estos estudios ayudan a los países a entender tendencias emergentes: por ejemplo, cómo los grupos criminales están usando criptomonedas o plataformas digitales para mover dinero, o qué nuevos esquemas de comercio ilícito generan grandes ganancias que requieren lavado. Además, la UNODC elabora manuales prácticos —a menudo en cooperación con el GAFI y el FMI— sobre herramientas para la aplicación de la ley en materia financiera. Un ejemplo es el Manual de incautación y decomiso de activos que la UNODC ha distribuido para guiar a fiscales y jueces en cómo asegurar el congelamiento efectivo de bienes mientras se sustancia un juicio por lavado. Otro aporte importante son los programas de capacitación a fuerzas de seguridad y autoridades judiciales que realiza la UNODC en decenas de países (incluyendo América Latina): mediante simulaciones y cursos, entrena en técnicas de investigación financiera, uso de inteligencia, cooperación transfronteriza, etc., fundamentales para lograr condenas por lavado (área donde muchos países fallan). Finalmente, la UNODC —a través de su portal IMoLIN (International Money Laundering Information Network)— mantiene un repositorio en línea de leyes nacionales ALD/CFT, jurisprudencia y bibliografía, accesible a los profesionales, promoviendo así la difusión de experiencias legales comparadas. En suma, la UNODC refuerza el pilar operativo de los estándares internacionales: más allá de pedir leyes, se

ocupa de que los países tengan la capacidad técnica para implementarlas, cerrando brechas entre la teoría normativa y la práctica en el terreno (UNODC, 2011, 2019).

Origen y función del Centro: El Centro de Estudios de Crimen Organizado Transnacional forma parte de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). El mandato de la UNODC es apoyar a los Estados en la lucha contra la delincuencia organizada, incluidos el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva. Para ello, la organización promueve políticas públicas, capacita a funcionarios, genera investigación y coordina la cooperación internacional. Su Programa Mundial contra el Lavado de Dinero, los Productos del Delito y la Financiación del Terrorismo alienta a los Estados a desarrollar políticas, monitorear los riesgos, concienciar a la opinión pública y coordinar iniciativas con otros organismos (UNODC, 2019).

Definición y etapas del lavado de activos: De acuerdo con el artículo 3 de la Convención de Viena de 1988, el lavado de activos consiste en la conversión, transferencia o encubrimiento de bienes sabiendo que proceden de un delito con el propósito de ocultar su origen ilícito o ayudar al infractor a eludir la justicia. El centro utiliza esta definición y explica que se trata de un proceso en tres etapas:

Colocación: ingreso de fondos ilícitos al sistema financiero o comercial.

Estratificación: realización de operaciones complejas para dificultar la trazabilidad (p. ej., transferencias internacionales, uso de empresas pantalla).

Integración: reincorporación de los fondos en la economía legítima, de manera que parezcan ganancias lícitas.

El Centro advierte que estas etapas pueden superponerse y repetirse y que la vulnerabilidad aumenta en las fases iniciales, cuando se intentan introducir grandes sumas en el sistema bancario (UNODC, 1988).

Obligaciones derivadas de la Convención de Palermo: El artículo 6 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional (2000) obliga a los Estados a tipificar como delito la conversión, transferencia, ocultamiento, adquisición o uso de bienes con conocimiento de su origen delictivo y a sancionar la participación, conspiración o facilitación de estas conductas. La penalización proporciona la base legal para la detección, el enjuiciamiento y la cooperación internacional.

El artículo 7 exige que los países establezcan regímenes regulatorios y de supervisión para bancos e instituciones no bancarias que incluyan identificación del cliente y del beneficiario final, mantenimiento de registros, reporte de operaciones sospechosas y cooperación e intercambio de información a nivel nacional e internacional. Esto implica que los Estados deben crear unidades de inteligencia financiera (FIU) capaces de recibir y analizar reportes de operaciones sospechosas, acceder a información financiera y coordinar con otras autoridades (UNODC, 2000).

Guías operativas y mejores prácticas: El Centro difunde guías y manuales que traducen las obligaciones convencionales en acciones concretas. Entre las recomendaciones principales destacan:

- Adopción del enfoque basado en riesgo. Se insta a que las instituciones financieras identifiquen a sus clientes, conozcan la naturaleza y finalidad de cada relación y apliquen controles proporcionales al riesgo. La debida diligencia debe reforzarse para personas políticamente expuestas, relaciones transfronterizas y sectores de alto riesgo, y puede simplificarse en casos de bajo riesgo (UNODC, 2019).

- Debida diligencia ampliada a distintos sectores. La UNODC señala que no solo los bancos deben aplicar controles. Otras entidades como casinos, joyerías, casas de empeño,

emisores de tarjetas de crédito, empresas de remesas y comercios de arte también deben vigilar transacciones inusuales y reportar operaciones sospechosas (UNODC, 2019).

- Detección de señales de alerta. El Centro presenta indicadores típicos de “banderas rojas”: transacciones frecuentes de alto valor en efectivo, uso de efectivo cuando se esperarían cheques, transferencias a jurisdicciones de secreto bancario, retiros inmediatos de sumas elevadas recibidas por transferencia y clientes excesivamente celosos de su anonimato. Estas señales deben activar investigaciones internas y, si procede, reportes a la FIU (UNODC, 2019).

- Promoción de políticas de integridad y anticorrupción. La UNODC recuerda que el lavado y la corrupción suelen estar interrelacionados. Los funcionarios corruptos utilizan los mismos mecanismos que el crimen organizado (empresas de fachada, testaferros) para ocultar sus ganancias. Por ello recomienda reforzar la transparencia en la contratación pública, el acceso a la información y la sanción de funcionarios implicados (UNODC, 2019).

- Articulación con los estándares FATF. El Centro difunde las 40 Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera (GAFI) y sus recomendaciones sobre la financiación del terrorismo como el marco más completo para un régimen eficaz. Destaca que estos estándares exigen sistemas legales sólidos, supervisión financiera robusta y cooperación internacional (FATF, 2012, 2013).

Cooperación internacional y formación: El Centro enfatiza la necesidad de cooperación bilateral y multilateral para investigar y juzgar delitos financieros. Promueve la asistencia legal mutua, la extradición de infractores y el intercambio rápido de información entre unidades de inteligencia financiera y autoridades judiciales. Asimismo, impulsa la capacitación de autoridades (fiscales, jueces, policías, supervisores) y de sectores privados para reconocer patrones de lavado y financiamiento del terrorismo, aplicar técnicas de investigación financiera y utilizar tecnologías de análisis (UNODC, 2019).

Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas – ASBA en Latinoamérica:

La ASBA, con el apoyo de BID Lab, publicó en 2016 un manual de “Mejores prácticas de regulación y supervisión financiera en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo”, actualizado en 2022 (ASBA, 2022). El informe forma parte del proyecto “Strengthening Financial Transparency” y busca fortalecer la transparencia y la confianza en la corresponsalía bancaria. Su objetivo es proporcionar a los supervisores de América Latina y el Caribe un marco de referencia para implantar un enfoque basado en riesgos (EBR) en la supervisión del LA/FT/FPADM y cumplir los estándares internacionales, especialmente las 40 recomendaciones del GAFI.

Evaluación y gestión del riesgo de LA/FT: El documento recalca que la supervisión debe fundamentarse en una evaluación de riesgo dinámica que considere factores como el país/geografía, el perfil del cliente, los productos y servicios ofrecidos y otras variables (volumen de transacciones, duración de la relación, uso de vehículos intermediarios) (ASBA, 2022). Los supervisores deben conocer las tipologías de lavado de activos y terrorismo, evaluar las matrices de riesgo de cada institución y verificar que las medidas de prevención, vigilancia y mitigación sean adecuadas (ASBA, 2022). También se requiere actualizar periódicamente la evaluación para reflejar el surgimiento de nuevas tecnologías y activos virtuales, así como las modalidades de fraude vinculadas a medios electrónicos (ASBA, 2022).

Diligencia debida y clasificación de clientes: ASBA subraya que la diligencia debida del cliente es la piedra angular del sistema preventivo. El supervisor debe revisar muestras de expedientes, prestando atención especial a clientes de alto riesgo, para comprobar que la entidad recopiló la documentación necesaria: identificación y verificación del cliente y de sus beneficiarios finales, perfil económico, origen de fondos y propósito de la relación (ASBA, 2022). La clasificación de riesgo debe considerar la actividad del cliente, los montos operados, la duración de la relación, la jurisdicción geográfica, la estructura jurídica, la condición de persona

políticamente expuesta (PEP) y si pertenece a una profesión no financiera designada o figura en listas de sanciones (ASBA, 2022).

- Diligencia debida ampliada (DDA): En clientes de alto riesgo, las entidades deben verificar la congruencia entre el perfil económico y las transacciones, validar las fuentes de riqueza, conocer la finalidad de la relación y documentar los controles efectuados; la ausencia de información o documentación incompleta se considera una infracción grave (ASBA, 2022).

- Diligencia simplificada (DS): Solo se permite en situaciones de bajo riesgo, debe sustentarse en una evaluación documentada y exige monitoreo continuo. Si un cliente pierde la condición de bajo riesgo, se aplicará la diligencia común o ampliada (ASBA, 2022).

- Terceros corresponsales: Cuando una institución delega la diligencia en un tercero, debe existir un acuerdo formal que garantice el acceso a la información de identificación, beneficiarios finales, actividad y propósito del negocio, y asegurarse de que el tercero esté regulado y aplique controles adecuados. La entidad delegante sigue siendo responsable final del cumplimiento (ASBA, 2022).

Registro de la información y conservación de documentación: Las entidades supervisadas deben conservar registros que permitan reconstruir la historia de cada transacción, incluyendo montos, moneda, origen y destino, así como la documentación de identificación y perfiles de riesgo (ASBA, 2022). El documento de ASBA enfatiza la necesidad de contar con planes de contingencia para asegurar la preservación de la información ante fallas tecnológicas y obliga a los bancos a mantener políticas y procedimientos que velen por la seguridad y confidencialidad de los datos. La falta de registro o la pérdida de información puede dificultar investigaciones de LA/FT/FPADM y se considera una deficiencia severa (ASBA, 2022).

Capacitación y recursos humanos: El manual destaca que las entidades deben disponer de recursos humanos, tecnológicos y materiales suficientes para aplicar su programa de

prevención. Se recomienda que la designación de personal se base en criterios de idoneidad y que los empleados con mayor exposición al riesgo reciban capacitación regular y certificada en temas de LA/FT/FPADM (ASBA, 2022). Los supervisores deben evaluar si los programas de formación de las instituciones cubren actualización normativa, tipologías emergentes y herramientas analíticas (ASBA, 2022).

Plan de supervisión y procesos de inspección: ASBA propone que los supervisores elaboren un plan anual de supervisión, definido a partir de la evaluación de riesgos del sistema financiero. Este plan debe priorizar la inspección de instituciones o sectores con mayor exposición al lavado y financiación ilícita y contemplar un seguimiento sistemático del plan de acción correctiva. Durante las inspecciones se deben analizar los procedimientos internos, la efectividad de los sistemas de monitoreo de transacciones, el funcionamiento del órgano de cumplimiento y la cultura de control. Los informes de inspección deben incluir recomendaciones específicas y plazos de remediación (ASBA, 2022).

Coordinación y cooperación interinstitucional: ASBA señala que los éxitos en la prevención del LA/FT/FPADM dependen de la cooperación nacional e internacional. Los supervisores deben coordinarse con la unidad de inteligencia financiera, otras autoridades prudenciales, órganos fiscales, aduaneros y de justicia para compartir información relevante, evitar solapamientos y mejorar la efectividad del sistema. El documento recuerda que la supervisión consolidada de grupos financieros y el intercambio de información transfronteriza son esenciales en un contexto de globalización (ASBA, 2022).

2.2.2 La Gobernanza Corporativa

La gobernanza corporativa se refiere al sistema de principios, normas y procedimientos mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas (Cadbury, 1992; OCDE, 2004). Históricamente, se ha hecho una analogía entre la forma de gobernar un Estado y el gobierno de las corporaciones; algunos autores ubican sus orígenes conceptuales en el siglo XVII, mientras

que otros los remontan al economista Adam Smith en el siglo XVIII. De hecho, Smith advirtió tempranamente que cuando la propiedad y la gestión no coinciden plenamente surgen potenciales conflictos de interés entre propietarios y administradores, anticipando el problema de la separación entre propiedad y control (Smith, 1776/1976; Berle & Means, 1932).

- Teoría de Agencia: Planteada clásicamente por Jensen y Meckling (1976), esta teoría describe la relación principal-agente que surge en las corporaciones debido a la separación entre la propiedad (accionistas) y la gestión (directivos). Los supuestos centrales son que los gestores (agentes) pueden tener incentivos a actuar en beneficio propio y no necesariamente alineados con los intereses de los propietarios (principales), existiendo una asimetría de información que dificulta a los accionistas monitorear completamente las acciones de los gerentes. Aplicada al contexto bancario y al cumplimiento AML, la teoría de agencia sugiere que sin adecuados mecanismos de gobernanza (ejemplo: juntas directivas efectivas, controles internos, sistemas de remuneración alineados, auditorías independientes), los ejecutivos bancarios podrían descuidar o subinvertir en cumplimiento normativo si ello entra en conflicto con sus intereses personales o con presiones de corto plazo. Por ejemplo, un gerente podría relajar controles de debida diligencia para conseguir más clientes y volumen de negocios (buscando mayores bonificaciones por crecimiento), mientras que los accionistas de largo plazo y los reguladores desearían un enfoque más conservador que proteja la reputación y evite sanciones. En este sentido, la teoría de agencia prevé conflictos entre la rentabilidad inmediata y los costos de cumplimiento, que una buena gobernanza debe mitigar alineando incentivos (Gómez & Acuña, 2019). Además, desde esta perspectiva se enfatiza la importancia de la rendición de cuentas (accountability) de los gestores ante los propietarios: reportes transparentes, divulgación de riesgos y la supervisión activa del directorio y comités (como el comité de auditoría o de riesgos) son herramientas para reducir el riesgo de comportamientos oportunistas o negligentes por parte de la gerencia en materia de cumplimiento (Collin et al., 2009).

- Teoría de los Stakeholders (grupos de interés): Propuesta por Freeman (1984) y desarrollada en la literatura de RSE y gobierno corporativo, esta teoría amplía el foco de la empresa más allá de los accionistas para incluir a todos los grupos que afectan o son afectados por las operaciones corporativas: empleados, clientes, proveedores, comunidad, Estado, medio ambiente, etc. En lugar de un único mandato fiduciario hacia los propietarios, la empresa asume responsabilidades hacia múltiples interesados. Bajo esta óptica, un banco no solo persigue la maximización del valor para el accionista, sino que debe equilibrar y atender las expectativas de reguladores, clientes, sociedad civil y otros stakeholders en cuanto a su conducta ética y cumplimiento de la ley. La prevención del lavado de activos y FT puede verse, desde la teoría de stakeholders, como parte del compromiso del banco con la sociedad y con el bien común: la institución financiera actúa como guardiana del sistema al implementar fuertes controles antilavado, protegiendo no solo sus propios intereses sino también contribuyendo a la integridad del sistema financiero y al combate de actividades ilícitas que dañan a la comunidad (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004). En un marco de stakeholders, los directivos bancarios podrían estar motivados a lograr alta efectividad AML porque esto responde a las demandas de reguladores (evitar sanciones), de inversionistas socialmente responsables (que valoran la ética corporativa), de empleados (orgullo por trabajar en una institución íntegra) e incluso de la sociedad en general que exige “bancos responsables” tras escándalos globales de lavado de dinero. Críticamente, se reconoce que a veces hay tensiones entre los diferentes grupos de interés – por ejemplo, los accionistas podrían percibir los costos de compliance como excesivos – pero un enfoque stakeholder buscaría demostrar que las buenas prácticas AML aportan valor en términos de reputación, confianza y sostenibilidad del negocio a largo plazo (Fassin & Gosselin, 2011).

No obstante, el concepto moderno de “gobierno corporativo” cobró impulso en las últimas décadas del siglo XX, especialmente en Europa Occidental, Norteamérica y Australia, ante la

necesidad de proteger a los accionistas minoritarios y dotar de mayor transparencia la gestión corporativa (Tricker, 2019; Monks & Minow, 2011). En las décadas de 1970 y 1980 se discutieron formalmente mejores prácticas: por ejemplo, en 1978 la Business Roundtable en EE. UU. publicó recomendaciones sobre composición y funciones de los directorios; más tarde, diversos mercados introdujeron códigos de buenas prácticas (p. ej., Hong Kong y asociaciones de inversores europeas a inicios de los noventa) (Tricker, 2019). Estos hitos prepararon el terreno para el Informe Cadbury en el Reino Unido.

En 1992, el Informe Cadbury —presidido por Sir Adrian Cadbury— marcó un punto de inflexión: propuso el primer código de buen gobierno para emisoras listadas en Londres, definió la gobernanza corporativa como “el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas” y consolidó el principio de “cumplir o explicar” (Cadbury, 1992). Entre sus recomendaciones destacaron: separar las funciones de presidente del directorio y director ejecutivo, incorporar una mayoría de directores no ejecutivos independientes, crear un comité de auditoría con miembros independientes y establecer un comité de remuneraciones predominantemente independiente, con el fin de reforzar transparencia, rendición de cuentas y confianza del inversor (Cadbury, 1992).

A nivel internacional, la OCDE emitió en 1999 sus Principios de Gobierno Corporativo, revisados en 2004 y actualizados posteriormente, que establecen estándares sobre protección de derechos de accionistas (incluidos minoritarios), trato equitativo, reconocimiento del rol de stakeholders, divulgación de información y responsabilidades del directorio (OCDE, 1999, 2004, 2015; G20/OCDE, 2023). A continuación, se amplía el tema:

En 1999 adoptó las primeras Principios de Gobierno Corporativo, que fueron revisados en 2004, 2015 y más recientemente en 2023/2025, y que cuentan con el aval del G20 y con la consideración de estándar clave por parte del Consejo de Estabilidad Financiera. Estos principios pretenden mejorar los marcos legales, regulatorios e institucionales a fin de promover la

confianza, la eficiencia económica, el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera. La revisión de 2023 introduce dos objetivos transversales: sostenibilidad y resiliencia, y mejor acceso a los mercados de capital para apoyar las transiciones verde y digital.

2.2.2.1 Gobernanza Corporativa a nivel internacional.

G20/OCDE Principles of Corporate Governance (2023/2025), estos principios, ampliamente utilizados como punto de referencia internacional, se estructuran en seis capítulos:

Marco de gobernanza eficaz. Se exige un marco legal y regulatorio que proteja los derechos de los inversores, favorezca la transparencia y proporcione un entorno competitivo que fomente mercados de capital profundos y líquidos.

Derechos de los accionistas y trato equitativo. El documento subraya que el marco de gobernanza debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas, asegurando el trato equitativo de todos, incluidos minoritarios y extranjeros. Los accionistas tienen derecho a registrar la propiedad, transferir acciones, recibir información oportuna, participar y votar en las asambleas, elegir y destituir a los miembros del consejo y compartir utilidades. Se reconocen tanto derechos ex ante (participar en decisiones fundamentales como nombramiento de consejeros o enmiendas estatutarias) como mecanismos ex post para proteger a los minoritarios (derechos de suscripción preferente, mayorías cualificadas, demandas derivadas).

Inversionistas institucionales, mercados e intermediarios. El principio destaca que el marco debe proporcionar incentivos adecuados a lo largo de la cadena de inversión y garantizar el buen funcionamiento de los mercados. Se reconoce que la cadena de inversión es compleja, con múltiples intermediarios; algunos inversionistas institucionales ejercen de forma activa los derechos de voto y supervisión, mientras que otros son pasivos. Por ello se recomienda que las instituciones divulguen sus políticas de gobierno corporativo, de voto y sus códigos de administración (stewardship), y que publiquen sus votos para promover la rendición de cuentas.

Divulgación y transparencia. El marco debe asegurar la divulgación oportuna y exacta de la información material sobre la situación financiera, el desempeño, la propiedad, la sostenibilidad y el gobierno de la empresa. Se introduce el concepto de materialidad; la información divulgada debe ser relevante para las decisiones de los inversionistas y evitar la sobrecarga informativa. Es obligatoria la publicación de la estructura de capital y grupos empresariales, las participaciones significativas y los beneficiarios finales. Asimismo se requiere informar sobre la composición del consejo, sus competencias, independencia, otros cargos y diversidad (género, edad, etc.). Se promueve la divulgación individual de las remuneraciones de los miembros del consejo y ejecutivos, con vínculos a objetivos de desempeño sostenible y resiliente. Además, deben revelarse las operaciones con partes vinculadas, identificando a los accionistas de control, altos directivos y familiares.

Responsabilidades del consejo. El marco debe asegurar que el consejo ejerza la orientación estratégica y la supervisión efectiva de la gestión, siendo responsable ante la empresa y sus accionistas. El consejo debe definir la estrategia corporativa, aprobar los presupuestos y supervisar la ejecución, gestionar los conflictos de interés, supervisar los sistemas de gestión de riesgos (incluidos los relacionados con sostenibilidad, digitalización, ciberseguridad, fraude y blanqueo) y garantizar el cumplimiento de las leyes. El principio introduce los deberes de diligencia y lealtad: los consejeros deben actuar de forma informada, de buena fe y en el mejor interés de la empresa y sus accionistas, considerando también los intereses de otras partes interesadas (empleados, acreedores, comunidades). El documento detalla funciones clave del consejo: supervisar la selección y retribución de altos directivos, asegurar procesos de nombramiento de consejeros transparentes, gestionar operaciones con partes vinculadas, supervisar la integridad de los estados contables y los mecanismos de control interno, y velar por la calidad de la información divulgada.

Sostenibilidad y resiliencia. La revisión de 2023 refuerza la obligación de las empresas de integrar consideraciones de sostenibilidad (ambiental y social) y resiliencia operativa en su gobierno corporativo. Se espera que los consejos identifiquen y gestionen los riesgos relacionados con el cambio climático, la transición digital y otros desafíos a largo plazo, y divulguen métricas e indicadores de sostenibilidad utilizados en la estrategia y en las remuneraciones.

Fundación IFRS (ISSB):

La Fundación IFRS emite normas de información financiera y de sostenibilidad a través de dos órganos normativos independientes: el Consejo de Normas de Contabilidad Internacional (IASB) y el International Sustainability Standards Board (ISSB). Su estructura de gobernanza se organiza en tres niveles: dos consejos normativos independientes, un grupo de Trustees que fija la estrategia y supervisa el desempeño y la financiación de la fundación, y un Monitoring Board integrado por autoridades públicas que refuerza la rendición de cuentas. Este modelo busca equilibrar la independencia técnica con la supervisión pública.

El Manual de Debido Proceso de la Fundación IFRS establece que el desarrollo de normas debe sustentarse en la transparencia, la consulta pública y la rendición de cuentas. Un Comité de Supervisión del Proceso de Debida Diligencia (DPOC) verifica que el IASB y el ISSB actúen de manera abierta, consideren las opiniones de las partes interesadas y produzcan normas de alta calidad. La misión declarada es fomentar la confianza de los inversores mediante estándares que proporcionen información útil para la toma de decisiones.

El ISSB ha emitido las normas IFRS S1 (requisitos generales de divulgación sobre información financiera relacionada con la sostenibilidad) e IFRS S2 (divulgaciones sobre el clima). Ambas normas incluyen requisitos de gobernanza. IFRS S1 exige que las entidades expliquen los procesos, controles y procedimientos mediante los cuales supervisan y gestionan

los riesgos y oportunidades de sostenibilidad; deben identificar al órgano de gobierno responsable (consejo de administración o comité), describir cómo se reflejan sus responsabilidades en los términos de referencia, cómo evalúan las competencias necesarias, la manera en que se integran los asuntos de sostenibilidad en la estrategia y cómo supervisan la fijación y el seguimiento de objetivos, incluso la vinculación de métricas de desempeño a la remuneración. IFRS S2 traslada estos requisitos al ámbito climático y exige revelar quién supervisa los riesgos y oportunidades climáticas, qué competencias tiene, cómo recibe información y cómo se integra el riesgo climático en las decisiones estratégicas y en los esquemas retributivos. Con ello se promueve la responsabilidad del órgano de gobierno en la transición hacia modelos de negocio sostenibles.

ISO (International Organization for Standardization):

La ISO ha desarrollado estándares que proporcionan marcos de referencia para la gobernanza organizacional. El estándar ISO 37000:2021 Governance of organizations – Guidance describe once principios esenciales de gobernanza agrupados en una primaria (Propósito), cuatro fundacionales (Generación de valor, Estrategia, Rendición de cuentas y Supervisión) y seis habilitadores (Participación de las partes interesadas, Liderazgo, Datos y decisiones, Gobernanza del riesgo, Responsabilidad social y Viabilidad/desempeño a lo largo del tiempo). La norma indica que la declaración de propósito define el valor que la organización quiere generar para sus partes interesadas. El principio de generación de valor exige que el órgano de gobierno clarifique los objetivos de creación de valor y defina un modelo transparente para alcanzarlos. En la dimensión estratégica, se espera que el órgano de gobierno establezca resultados estratégicos, políticas y planes que equilibren el valor presente y futuro. El principio de rendición de cuentas enfatiza que el órgano de gobierno debe ser responsable ante la organización, delegar con claridad y asegurar que existan mecanismos de reporte y diálogo con las partes interesadas, mientras que supervisión se refiere a la responsabilidad del órgano de

gobierno en establecer sistemas de control interno y de aseguramiento. Entre los habilitadores, participación de partes interesadas y liderazgo ético destacan que la organización debe entender las necesidades de sus stakeholders y promover una cultura basada en valores. ISO 37000 constituye una referencia global para diseñar marcos de gobernanza que trascienden sectores y tamaños.

IOSCO (Organismo Internacional de Comisiones de Valores):

La IOSCO desarrolla principios y objetivos para la regulación de los mercados de valores. Sus Core Principles of Securities Regulation son reconocidos como estándares clave por el FMI y el Banco Mundial. Estos principios persiguen proteger a los inversores, asegurar mercados justos, eficientes y transparentes y reducir el riesgo sistémico. IOSCO destaca que un regulador efectivo debe contar con responsabilidades claras, independencia operativa, rendición de cuentas, poderes y recursos adecuados; debe establecer procedimientos transparentes, aplicar normas profesionales y gestionar los riesgos sistémicos mediante revisión periódica de su perímetro regulatorio y gestión de conflictos de interés. En relación con los emisores, IOSCO exige que se divulgue información financiera y no financiera de forma completa, puntual y exacta, y que los inversores sean tratados equitativamente. Para los intermediarios y mercados, se exigen estándares de entrada mínimos, requisitos de capital y liquidez acordes con el riesgo, adecuada gestión para proteger a los clientes y normas que aseguren operaciones justas y transparentes y reduzcan la exposición sistémica. Estas directrices inciden en la gobernanza corporativa al promover la transparencia y la protección del inversor minoritario.

Banco Mundial / IFC:

El Grupo del Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional (IFC), ha desarrollado la Metodología de Gobierno Corporativo para ayudar a empresas y reguladores a evaluar y mejorar sus prácticas. La IFC subraya que no existe un modelo único de gobierno;

por ello su metodología se adapta a distintos tipos de empresas y estructuras de propiedad. La herramienta utiliza una Matriz de Progresión que evalúa a las empresas según seis parámetros:

Compromiso con el liderazgo y la cultura (ESG): la empresa y sus accionistas demuestran compromiso con una gobernanza de alta calidad que incluya aspectos ambientales y sociales.

Divulgación y transparencia: la información financiera y no financiera debe ser relevante, fidedigna y oportuna para accionistas y otras partes interesadas.

Estructura y funcionamiento del consejo: el consejo debe ser competente y estar debidamente estructurado para supervisar la estrategia, la gestión y el desempeño de la compañía.

Tratamiento de los accionistas minoritarios: los derechos de los accionistas minoritarios deben ser adecuados y no ser vulnerados.

Ambiente de control: se requieren sistemas de control interno, auditoría, gestión de riesgos y cumplimiento para salvaguardar los activos, la eficacia operativa, la fiabilidad de la información y el cumplimiento legal.

Gobernanza del compromiso con los grupos de interés: contempla la supervisión del mapeo de stakeholders, políticas de interacción y mecanismos de reclamación. La matriz clasifica a las empresas en niveles de madurez y complejidad, promoviendo mejoras continuas. Este enfoque sirve de guía para los supervisores y legisladores al diseñar códigos de gobernanza y marcos de divulgación en los mercados emergentes.

Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria (BIS):

El Comité de Basilea emitió en 2015 los Principios de Gobierno Corporativo para Bancos. El Principio 1 establece que el consejo de administración es responsable de la estrategia, la solidez financiera y la estructura organizativa del banco; debe definir la apetencia de riesgo,

aprobar políticas y supervisar el cumplimiento y la gestión de riesgos. El consejo debe asegurarse de que existen responsabilidades claras para él mismo, la alta dirección, las funciones de riesgo y los órganos de control y que los miembros cumplen su deber de diligencia y lealtad. Se enfatiza que el consejo debe participar activamente en los asuntos del banco, aprobar los planes de negocio y la estrategia, establecer la cultura corporativa y supervisar la aplicación del marco de gobernanza. Entre sus funciones está seleccionar y evaluar al director general y la alta dirección, aprobar políticas de remuneración consistentes con el apetito de riesgo y asegurarse de que las transacciones con partes vinculadas sean evaluadas y aprobadas según políticas apropiadas. Además, el consejo debe considerar los intereses de los depositantes, accionistas y otras partes interesadas y mantener una relación efectiva con los supervisores. Finalmente, debe promover una cultura ética y de gestión del riesgo, establecer códigos de conducta y canales de denuncia para que los empleados reporten inquietudes sin temor a represalias.

ICGN (International Corporate Governance Network):

La ICGN es una red global de inversores que promueve altos estándares de gobernanza. Sus Global Governance Principles (edición 2020) recomiendan que los consejos de administración tengan diversidad de habilidades y experiencia, independencia sustancial y responsabilidad fiduciaria clara; se enfatiza el deber de lealtad y diligencia en beneficio de la empresa y de todos los accionistas. Los principios abogan por la protección de los derechos de los accionistas, incluidos mecanismos de voto efectivos y la presentación de resoluciones, y fomentan el compromiso activo de los inversores (stewardship). También recomiendan la divulgación de factores ambientales, sociales y de gobierno (ESG) relevantes para la creación de valor a largo plazo. Aunque no se aportan citas específicas, las guías de la ICGN son ampliamente reconocidas por orientar la mejor práctica en mercados de capitales.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):

El COSO ha desarrollado marcos de referencia esenciales para la gestión de riesgos y el control interno. El Internal Control – Integrated Framework (edición 2013, actualizado en 2017) define cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de monitoreo. Estos componentes proporcionan un esquema para que las organizaciones establezcan salvaguardas, gestionen riesgos y cumplan objetivos. Asimismo, el Enterprise Risk Management (ERM) Framework (2017) amplía la gestión de riesgos a nivel estratégico, integrando el apetito de riesgo con la fijación de objetivos y la evaluación del desempeño. COSO subraya que la supervisión del consejo es clave para instaurar una cultura ética, definir el apetito de riesgo y revisar la eficacia del sistema de control interno. Estos marcos se utilizan ampliamente para fortalecer la gobernanza y prevenir fraudes y fallos operativos.

GRI (Global Reporting Initiative):

La GRI emite los estándares de sostenibilidad más utilizados a nivel mundial. El GRI 2 – Disclosures generales (2021) incluye requisitos de gobernanza que abarcan la estructura y composición del órgano de gobierno, su diversidad, roles y responsabilidades, la manera en que evalúa la eficacia, la vinculación de la retribución con el desempeño en sostenibilidad y la divulgación de conflictos de interés. GRI enfatiza que las organizaciones deben revelar cómo incorporan las inquietudes de las partes interesadas en la toma de decisiones y cómo gestionan la diligencia debida en derechos humanos. Estos requisitos complementan los estándares de contabilidad financiera al proporcionar transparencia sobre la gobernanza en temas ESG.

World Economic Forum (WEF)

El WEF ha promovido los Stakeholder Capitalism Metrics (WEF, 2020, 2021) para alinear las métricas ESG a un conjunto de indicadores comparables. En su pilar de gobernanza, las

métricas incluyen elementos como: 1) propósito definido y declarado que expresa la razón de ser de la empresa y su impacto en la sociedad; 2) composición y diversidad del consejo; 3) calidad y frecuencia de la supervisión de la estrategia y de los riesgos, incluidos los climáticos; 4) políticas de ética y conducta, y mecanismos de denuncia; y 5) transparencia en remuneraciones y relaciones con partes interesadas. Aunque el WEF no produce normas con fuerza legal, sus métricas están diseñadas para integrarse en reportes corporativos y son adoptadas por grandes empresas para demostrar su compromiso con la creación de valor sostenible.

ONU – Pacto Global y Principios Rectores de las Naciones Unidas (UNGPs):

El Pacto Global de las Naciones Unidas (2000) plantea diez principios que las empresas firmantes se comprometen a seguir en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción (United Nations Global Compact, 2000). Estos principios sirven de referencia ética y se alinean con la Agenda 2030 de desarrollo sostenible. Asimismo, los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (UNGPs) (United Nations, 2011) establecen tres pilares: la obligación de los Estados de proteger los derechos humanos, la responsabilidad de las empresas de respetarlos a través de políticas de diligencia debida y la necesidad de reparar cuando se producen violaciones. Los UNGPs recomiendan que las empresas adopten compromisos de alto nivel (aprobados por el consejo), identifiquen y evalúen impactos negativos, integren la diligencia debida en las funciones y cuenten con mecanismos eficaces de reclamación. Aunque su enfoque principal son los derechos humanos, su aplicación fortalece la gobernanza corporativa al exigir transparencia, responsabilidad y participación de las partes afectadas.

IAIS (International Association of Insurance Supervisors):

La IAIS establece principios (Insurance Core Principles, ICPs) para la supervisión de aseguradoras. El ICP 20 sobre “Divulgación Pública” exige que las aseguradoras revelen

información suficiente para que los participantes de mercado evalúen su situación financiera, su gobierno corporativo y sus riesgos, incluidos los riesgos legales y de cumplimiento relacionados con AML (IAIS, 2019). El ICP 7 sobre “Gobernanza Corporativa” define las responsabilidades del consejo y de la alta dirección en materia de control interno y cumplimiento normativo, lo que implica que las sanciones o exposiciones a procesos de lavado deben comunicarse cuando sean materiales (IAIS, 2019).

SEC (Estados Unidos):

La Securities and Exchange Commission (SEC) establece reglas de divulgación para emisores registrados en EE. UU., como los formularios 10-K/20-F. La Regulation S-K exige informar en el Ítem 105 los factores de riesgo materiales y en el Ítem 103 los procedimientos legales pendientes (litigios o investigaciones). Además, el Ítem 303 MD&A solicita que la dirección discuta tendencias, incertidumbres y eventos que podrían afectar resultados futuros. Los emisores —incluidos extranjeros— deben revelar investigaciones, sanciones y riesgos regulatorios relacionados con AML cuando sean significativos, lo que se traduce en notas de los estados financieros y secciones de “Risk Factors” y “Legal Proceedings” (SEC, 2020).

Unión Europea — ESRS (CSRD):

La Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) exige a las empresas europeas y a las multinacionales con operaciones en la UE divulgar información de sostenibilidad. Los European Sustainability Reporting Standards (ESRS) elaborados por EFRAG incluyen el ESRS G1 Business Conduct, que obliga a reportar condenas y montos de multas por corrupción y soborno, así como las medidas para prevenir estas prácticas. Aunque se centra en conducta ética, el ESRS G1 abarca incidentes de delitos financieros, incluidos los relacionados con AML, y requiere conectar estas revelaciones con su impacto financiero en los estados y notas de gestión (Comisión Europea, 2023; EFRAG, 2023).

2.2.3 Desempeño y Rentabilidad Bancaria: Métricas ROA, ROE

La evaluación del desempeño financiero de los bancos tradicionalmente se basa en una serie de indicadores de rentabilidad y eficiencia ampliamente utilizados en la literatura financiera y por los analistas del sector. Para enmarcar la discusión sobre efectividad en cumplimiento vs. desempeño, es importante definir brevemente las métricas clave que suelen emplearse en estudios bancarios: Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Interest Margin (NIM), relación de costo a ingresos (cost-to-income ratio) y Costo de capital. Estas métricas permiten cuantificar la rentabilidad, eficiencia operativa y exigencias de retorno de las entidades bancarias, sirviendo como base para analizar posibles impactos o correlaciones con variables de gobernanza y cumplimiento.

2.2.3.1 Retorno sobre los activos (ROA).

El ROA es un índice de rentabilidad que indica la capacidad de la institución para generar utilidades a partir de su base de activos total. Se calcula comúnmente como la utilidad neta después de impuestos dividida por el total de activos promedio del banco, expresando así cuántos dólares de ganancia se obtienen por cada dólar en activos. Un ROA más alto refleja una mejor utilización de los activos en la generación de ganancias (Gitman & Zutter, 2012). En el sector bancario, el ROA tiende a ser porcentualmente bajo (p. ej., 1% a 2%) dado el gran tamaño de los balances, pero es muy seguido como indicador comparativo de eficiencia entre bancos. Una gestión de riesgos deficiente o pérdidas por multas y actividades ilegales pueden erosionar el ROA, mientras que una buena gobernanza y control de costos crediticios tiende a mejorarlo (Díaz, 2010).

2.2.3.2 Retorno sobre el patrimonio (ROE).

El ROE mide la rentabilidad para los accionistas, relacionando la utilidad neta con el patrimonio promedio (capital contable) del banco. Es decir, indica qué retorno porcentual obtiene el accionista sobre su inversión en la entidad. Es una métrica fundamental de desempeño, dado

que los bancos – como empresas con fines de lucro – buscan maximizar el valor para sus propietarios. Un ROE elevado (por ejemplo, >10–15%) suele interpretarse como signo de buena rentabilidad, aunque debe analizarse en conjunto con los riesgos asumidos. Altos ROE pueden provenir de alta eficiencia o, en ocasiones, de apalancamiento excesivo o posiciones arriesgadas; por ello, en estudios de gobernanza y cumplimiento es relevante observar si los bancos con mejores prácticas AML muestran ROEs sostenibles, o si por el contrario, los bancos que persiguen agresivamente el ROE pudieran descuidar inversiones en cumplimiento. Según Gitman y Zutter (2012), el ROE junto con el ROA y el apalancamiento financiero (Assets/Equity) están relacionados mediante la ecuación DuPont, lo cual ayuda a diagnosticar si un ROE se basa más en margen, eficiencia o endeudamiento.

2.2.3.3 Margen neto de interés (NIM, Net Interest Margin).

El NIM es un indicador específico de la actividad bancaria tradicional (intermediación financiera). Representa el margen financiero obtenido por el banco como porcentaje de sus activos generadores de intereses. Se calcula típicamente como la diferencia entre los ingresos por intereses (de la cartera de préstamos, inversiones, etc.) menos los gastos por intereses (depósitos, financiamiento mayorista), dividido por el total de activos productivos (préstamos e inversiones). Es, en esencia, la utilidad bruta “core” derivada del negocio de intermediación. Un NIM más alto significa que el banco está obteniendo spreads mayores en su actividad crediticia, pero también depende de la estructura de activos/pasivos y del entorno de tasas de interés. La relevancia del NIM es que está vinculada a la gestión del riesgo crediticio y de liquidez: políticas de préstamo más riesgosas podrían elevar el interés cobrado (subiendo el NIM) pero a costa de potenciales pérdidas crediticias futuras. En términos de cumplimiento, un banco enfocado en maximizar NIM podría tener incentivos a crecer en segmentos rentables pero tal vez opacos (por ejemplo, préstamos en ciertas industrias de alto riesgo de LA); mientras que un banco muy conservador en KYC podría sacrificar algo de NIM al rechazar clientes rentables pero riesgosos.

En cualquier caso, el NIM es un componente fundamental de la rentabilidad bancaria y suele complementar al análisis del ROA/ROE (De la Hoz et al., 2008).

2.2.3.4 Índice de costo a ingresos (Cost-to-Income ratio).

También llamado ratio de eficiencia, compara los gastos operativos de la entidad (costos de personal, administrativos, tecnológicos, etc., excluyendo pérdidas crediticias) con sus ingresos operativos netos (ingresos financieros más ingresos por servicios, menos gastos por intereses si se toma neto de margen). Expresado generalmente en porcentaje, indica qué proporción de los ingresos se consume en gastos. Por ejemplo, un cost-to-income de 50% significa que por cada dólar que ingresa, 50 centavos se usan para cubrir costos operativos. Cuanto más bajo es este ratio, más eficiente es el banco, ya que retiene mayor parte de sus ingresos como utilidad operativa. Este indicador es sensible a inversiones en infraestructura y personal: por ejemplo, si un banco invierte fuertemente en sistemas de monitoreo ALD, entrenamiento de personal, cumplimiento y auditorías, esos gastos elevan el costo operativo en el corto plazo, pudiendo empeorar el ratio de eficiencia. No obstante, si tales gastos previenen multas o pérdidas futuras, a largo plazo pueden sostener la rentabilidad. Bancos muy eficientes (cost-to-income bajo, digamos <45%) suelen ser aquellos con alta automatización o economías de escala, mientras que bancos con muchas sucursales tradicionales o procesos manuales tienden a ratios más altos (60% o más). En el contexto panameño, monitorear este indicador permite ver si existe algún patrón de relación entre gastos en cumplimiento (parte de los gastos operativos) y la eficiencia global: un argumento frecuente es que una sólida cultura de cumplimiento no necesariamente perjudica la eficiencia, especialmente si se integra con tecnologías que incluso optimizan procesos (Anderson et al., 1999).

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Variables de Gobernanza

El gobierno corporativo bancario se refiere al sistema de dirección y control de un banco, abarcando la composición y prácticas de la junta directiva, sus comités (auditoría, riesgo, cumplimiento), los controles internos y la cultura corporativa. Existe un vínculo intrínseco entre un buen gobierno corporativo y la transparencia informativa: los principios internacionales de gobernanza (e.g., Basilea, OCDE) enfatizan la divulgación adecuada de información a accionistas y stakeholders como parte del deber fiduciario de los directivos (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2015, 2021; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023). En efecto, la Comisión de Basilea establece que la gobernanza de los bancos debe ser transparente respecto a sus objetivos, estructura organizacional, políticas y gestión de riesgos (BCBS, 2015, 2021). Un banco bien gobernado tiende a comunicar de forma más abierta sus prácticas, incluyendo sus esfuerzos de prevención del blanqueo de capitales (Anti-Money Laundering, AML), para así ganar la confianza del público y de los supervisores. En el contexto panameño, las regulaciones recientes también enfatizan estos aspectos: por ejemplo, el Acuerdo 002-2023 de la Superintendencia de Bancos de Panamá atribuye a la junta directiva la responsabilidad de velar por una gestión prudente y transparente del banco, estableciendo políticas sólidas de supervisión de riesgos (Superintendencia de Bancos de Panamá [SBP], 2023). Lo anterior sienta la base para proponer que ciertas variables de la gobernanza corporativa inciden en la efectividad de los sistemas AML y en la rentabilidad de los bancos.

2.3.1.1 Divulgación De Información AML.

Esta variable se refiere al grado de transparencia y comunicación externa que tiene el banco respecto a sus políticas, prácticas y enfoque de gestión de riesgos ALD. En particular, apunta a si la institución divulga públicamente (por ejemplo, en su web, informes anuales o

reportes ESG) información sobre cómo aborda la prevención de lavado desde un Enfoque Basado en Riesgos (EBR). El EBR implica que los controles AML se calibran según el nivel de riesgo de clientes, productos, geografías, etc., tal como mandan las Recomendaciones del GAFI desde 2012 (Rec. 1) (Financial Action Task Force [FATF], 2012). La divulgación de información AML puede incluir: declaraciones sobre políticas ALD, descripción del gobierno corporativo de cumplimiento, certificaciones o reconocimientos en la materia, menciones de cumplimiento de estándares internacionales, estadísticas generales (por ejemplo número de reportes de operaciones sospechosas elevados en el año), y explicaciones de cómo el banco incorpora el análisis de riesgo en su programa AML. No existe una norma local que obligue a divulgar públicamente estos detalles; suele ser voluntario, aunque algunos bancos lo hacen para fortalecer la confianza de inversionistas y corresponsales. En Panamá, a raíz de las exigencias de corresponsalía bancaria internacional, varios bancos emiten un “AML Compliance Statement” anual para sus bancos corresponsales, detallando su cumplimiento con FATCA, OFAC y estándares GAFI – aunque este es un documento de intercambio bilateral, no necesariamente público. Sin embargo, en materia de transparencia corporativa, algunos bancos incluyen en sus memorias anuales secciones de “Cumplimiento y Riesgos” donde mencionan su compromiso con un enfoque basado en riesgo en la prevención del delito financiero. Por ejemplo, pueden indicar que han implementado matrices de riesgo, segmentación de clientes por riesgo, monitoreo transaccional automatizado, etc., para tranquilizar a los stakeholders sobre la robustez de sus sistemas. Divulgar esta información tiene dos vertientes: (1) Transparencia hacia stakeholders externos (socios, inversionistas, público) demostrando cultura de cumplimiento, y (2) Cumplimiento de expectativas de gobierno corporativo y RSE, ya que internacionalmente se valora que las empresas reporten sobre ética y cumplimiento.

En efecto, guías internacionales como las ISO 19600/37301 de compliance y la ISO 31000 de gestión de riesgos sugieren comunicar a partes interesadas las políticas relevantes

(International Organization for Standardization [ISO], 2018, 2021a, 2021b). Por otro lado, la revelación de ciertas informaciones puede ser sensible, por lo que los bancos equilibran cuánto exponer. En general, un banco que voluntariamente divulga aspectos de su programa ALD (especialmente su enfoque basado en riesgo) suele ser uno que tiene confianza en la calidad de su cumplimiento y busca diferenciarse positivamente.

En Panamá, esta práctica aún es incipiente pero existente: ciertos bancos de capital internacional tienden a publicar más información (porque siguen directrices de sus casas matrices), mientras que bancos locales medianos publican lo mínimo. Un caso notable es Banistmo (filial de un grupo internacional) que en su memoria integró información sobre su programa de cumplimiento y certificaciones obtenidas.

En síntesis, la práctica de divulgar información AML con enfoque basado en riesgo es un diferenciador competitivo suave que puede influir en la percepción y confianza de inversionistas, socios comerciales y reguladores internacionales hacia el banco.

2.3.1.2 Estructura Del Directorio.

El tamaño de la junta directiva, se refiere al número total de miembros que conforman el directorio de un banco. Desde la teoría de agencia, una junta más numerosa aporta una mayor diversidad de conocimientos y experiencia, lo que mejora la supervisión de la gestión ejecutiva y reduce la asimetría informativa entre administradores y propietarios. Una junta grande tiene más capacidad de monitorear a la gerencia y exigir transparencia en la divulgación de información. De hecho, estudios empíricos han encontrado que las empresas con juntas directivas más amplias realizan más divulgaciones voluntarias de información financiera y de riesgos (Albitar, 2015; Cheng & Courtenay, 2006). Por ejemplo, Albitar (2015) señala que un mayor número de directores se asocia con niveles más altos de divulgación, consistentes con la idea de que una supervisión colegiada robusta demanda mayor transparencia. Esta relación positiva también se ha observado en el ámbito específico de la información sobre prevención de lavado de dinero:

en un estudio sobre bancos africanos, el tamaño del directorio mostró una asociación positiva con el nivel de divulgación de iniciativas AML (Mathuva et al., 2020). La lógica es que un consejo amplio y consciente de sus responsabilidades fiduciarias procurará que el banco comunique claramente sus esfuerzos para combatir el delito financiero – tanto para proteger la reputación institucional como para cumplir con las expectativas regulatorias y de los stakeholders. No obstante, la literatura sugiere la existencia de un punto de equilibrio en el tamaño de la junta. Una junta excesivamente grande podría enfrentar problemas de coordinación y dilución de responsabilidades, volviéndose menos efectiva (Cheng & Courtenay, 2006; Jensen, 1993). En otras palabras, si bien agregar miembros mejora la diversidad y el control, llegado cierto umbral los costos (lentitud en la toma de decisiones, posibles conflictos internos) pueden superar los beneficios. Aun así, en el período reciente de mayor escrutinio regulatorio, prevalece la noción de que un directorio robusto tiende a favorecer la divulgación voluntaria como mecanismo de buen gobierno, priorizando la transparencia para fortalecer la confianza del mercado. Se espera entonces que, en bancos panameños bajo presión por mejorar el cumplimiento AML, aquellos con juntas directivas más grandes exhiban sistemas AML más efectivos (p.ej., mejor vigilancia de operaciones inusuales) y una comunicación más amplia de sus controles, lo cual eventualmente podría traducirse en una menor exposición a sanciones y, por ende, en mejor desempeño financiero.

2.3.1.3 Proporción de Directores Independientes.

La independencia del directorio es un pilar reconocido del buen gobierno corporativo, particularmente en el sector bancario donde está en juego la confianza de depositantes y accionistas. Un director independiente es típicamente un miembro externo de la junta que no tiene vínculos de propiedad significativos ni relaciones familiares, comerciales o laborales con la administración. Su objetividad en la toma de decisiones ayuda a proteger los intereses de todos los stakeholders, contrarrestando potenciales sesgos de la gerencia. Las guías de buenas

prácticas del Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGCP) recomiendan que la junta cuente con suficientes directores independientes, definidos precisamente como personas sin relaciones que pudieran influir indebidamente sus juicios, de modo que sean libres de tomar decisiones en el mejor interés de la organización (Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá [IGCP], 2024). Idealmente, según dichas guías, la mayoría de los directores debería ser independiente, con el objetivo de promover la transparencia y un control efectivo desde el directorio. En línea con esto, el marco regulatorio panameño exige que los bancos adopten estructuras de gobierno que aseguren una gestión sana y transparente; por ejemplo, la Superintendencia de Bancos espera que la junta directiva establezca políticas de integridad y supervisión de riesgos que incluyan la prevención de blanqueo de capitales (SBP, 2023). Teóricamente, una mayor proporción de independientes en la junta se asocia con mayor divulgación y transparencia corporativa. Fama y Jensen (1983) argumentaron que los consejeros externos e independientes ayudan a minimizar los problemas de agencia al proveer una supervisión más imparcial de las decisiones de los directivos. Al no depender de la administración, estos consejeros tienen incentivos para exigir que la información relevante sea divulgada de forma veraz y oportuna, reforzando la rendición de cuentas. La evidencia empírica respalda esta visión: numerosos estudios han confirmado una relación positiva y significativa entre la presencia de directores independientes y el nivel de revelación de información financiera y de riesgos (Albitar, 2015; Cheng & Courtenay, 2006). En otras palabras, los consejos con mayor porcentaje de miembros independientes tienden a insistir en mayores niveles de transparencia en reportes anuales, informes de gestión y memorias, para así asegurar la confianza de los inversionistas y el público.

Aplicado al ámbito de AML, la participación activa de voces independientes en la junta podría traducirse en un énfasis especial en el cumplimiento no solo de la letra sino también del espíritu de las normas antilavado. Desde una perspectiva de legitimidad, los independientes

probablemente buscarán proteger la reputación a largo plazo del banco ante sus grupos de interés; esto implica actuar proactivamente en la prevención del delito financiero y transparentar las prácticas de control de riesgos. Por ejemplo, un directorio con mayoría de independientes podría impulsar la publicación voluntaria de información relacionada con AML (políticas internas, evaluaciones de riesgo de LA/FT, métricas de monitoreo de transacciones sospechosas, etc.), incluso más allá de lo exigido por la ley, para demostrar el compromiso de la institución con la integridad financiera. Aunque hasta donde se sabe ningún estudio previo en Panamá ha cuantificado esta relación, la literatura internacional sugiere asociaciones positivas entre la independencia del directorio y las divulgaciones corporativas en general. En consecuencia, conceptualmente esperamos que una junta con alta proporción de independientes refuerce la cultura de cumplimiento y la apertura informativa. Esto no solo ayudaría a la efectividad de los sistemas AML (al haber mayor vigilancia objetiva sobre la gestión de riesgos de lavado), sino que además podría tener efectos favorables sobre la rentabilidad al reducir costos por sanciones y evitar pérdidas reputacionales que afectan el negocio.

2.3.1.4 Políticas Y Estructura.

La prevención del lavado de dinero en la banca requiere un enfoque integral que combine políticas de control internas rigurosas, estructura organizacional clara, y cumplimiento normativo estricto. Las recomendaciones internacionales (FATF/GAFI, Basilea) establecen que todos los bancos deben contar con políticas y procesos adecuados, incluyendo reglas estrictas de debida diligencia y CDD (Conozca a su Cliente) para prevenir el uso del banco en actividades ilícitas (BCBS, 2014/2020; FATF, 2012). Estas políticas deben ser proporcionales al riesgo y fundamentadas en la evaluación de riesgos internos de la entidad (BCBS, 2014/2020). En Panamá, la Ley 23/2015 y la Superintendencia de Bancos exigen el diseño de manuales y programas de cumplimiento que definan la estructura organizativa AML (un oficial de

cumplimiento claro, comités de riesgos, etc.) y procedimientos de KYC/EDD para clientes estándar y PEPs.

La política de aceptación de clientes (Customer Acceptance Policy) debe identificar los tipos de clientes de alto riesgo (fondo de origen dudoso, PEPs, países de riesgo) y establecer los niveles de diligencia básica o reforzada correspondientes (BCBS, 2014/2020). En línea con el enfoque basado en riesgo, las medidas generales se complementan con controles especiales para casos de riesgo elevado: por ejemplo, la SBP exige EDD reforzada para PEPs (incluyendo verificación exhaustiva del origen de fondos y antecedentes políticos) (SBP, 2018).

En síntesis, las variables descritas representan componentes clave de la gobernanza corporativa bancaria que, según la teoría y la evidencia empírica, podrían influir significativamente en la efectividad de los sistemas AML y en la rentabilidad de los bancos. El objetivo central de este marco conceptual es evaluar cómo, en el contexto de los bancos panameños, una gobernanza robusta en estos aspectos se traduce en mejores resultados en la prevención del lavado de dinero y en un desempeño financiero más sólido. Se espera que un buen gobierno corporativo actúe como catalizador para una cultura de cumplimiento más arraigada –reduciendo la exposición del banco a riesgos legales y operativos por lavado– y para una mayor transparencia informativa que fortalezca la confianza de inversores, clientes y reguladores.

2.3.1.5 Separación entre Presidente de la Junta Directiva y la Gerencia Ejecutiva.

La separación entre el presidente de la junta directiva (Chair) y el director ejecutivo (CEO) se refiere a que dos personas distintas ocupen esas posiciones, evitando que una sola tenga exceso de control y supervisión sobre sí mismo. Se considera una práctica de buen gobierno que favorece la independencia del consejo, mejora la supervisión del ejecutivo, reduce conflictos de interés y promueve la rendición de cuentas (Abiad et al., 2025).

Si el CEO y el Presidente son la misma persona, se debilita la vigilancia sobre las decisiones ejecutivas, pues no hay un “contrapeso interno” claro. Separar los roles reduce el riesgo de abuso del poder, favorece la transparencia y mejora el alineamiento de los intereses de los accionistas con la gestión (Abiad et al., 2025).

En el estudio Abiad, Z., Abraham, R., El-Chaarani, H., & Binsaddig, R. O. (2025) sobre los países del Consejo de Cooperación del Golfo (GCC, 2019-2023), se encontró que la dualidad CEO-Chair (cuando no hay separación) tiene un impacto mixto sobre la rentabilidad: se asocia positivamente con el ROE, pero ese impacto no siempre es significativo para el ROA, dependiendo del tamaño del banco como moderador (Abiad et al., 2025). En otro artículo (Le et al., 2025) se halló que cuando Presidente y CEO son roles distintos, y ambos tienen características complementarias de liderazgo, la rentabilidad tiende a mejorar, lo que sugiere que la separación permite un balance entre dirección estratégica y supervisión efectiva (Le et al., 2025).

2.3.1.6 Importancia de que la Junta Directiva profundice en temas AML.

En el contexto bancario, la Junta Directiva tiene un rol clave: definir la cultura de cumplimiento, aprobar la política AML, asegurarse de que haya recursos adecuados, recibir informes sobre cumplimiento, supervisar auditorías internas/externalizadas y sanciones, y garantizar que el banco opere bajo un enfoque basado en riesgos (risk-based approach) (K&L Gates, 2025; International Comparative Legal Guides [ICLG], 2025). Las recomendaciones internacionales (GAFI, FMI/IMF, Basilea) insisten en que los directorios tengan un papel activo en supervisar los riesgos de lavado de dinero, ya que estos riesgos no sólo implican sanciones financieras, sino también pérdidas reputacionales, costos operativos elevados, inclusión en listas grises/negras, lo que puede afectar capital, liquidez y confianza del mercado.

AML es parte del perfil de riesgo institucional de un banco. Un directorio que entiende AML puede integrar ese riesgo en estrategias corporativas, asignación de capital, diseño de controles y auditoría, reduciendo eventos adversos que afecten la rentabilidad.

Evidencia empírica reciente en “Lessons From 2024 Anti-Money Laundering Enforcement” (K&L Gates, 2025) se reporta que muchos bancos sancionados fueron señalados por fallas no sólo operativas, sino por supervisión pobre del directorio. Los reguladores exigían que los directorios fortalecieran el oversight sobre los programas AML. Esa supervisión más fuerte correlaciona en esos casos con menores sanciones y costes asociados, y por tanto con mejor desempeño financiero neto (K&L Gates, 2025).

En el artículo “The Role of the Board of Directors in Anti-Money Laundering Law Compliance” (ICLG, 2025) se expone que los directorios que están profundamente involucrados – con reportes regulares, actualizaciones de riesgos AML, recursos dedicados y capacitación – mejoran la eficacia del programa AML. Mejor eficacia se traduce en menor número de alertas ignoradas, menores sanciones/litigios, y en mejores relaciones con reguladores y corresponsales bancarios, lo cual tiene impacto sobre la rentabilidad.

2.3.1.7 Existencia de Comité de Auditoría.

El comité de auditoría es un comité especializado de la junta directiva encargado de velar por la integridad de la información financiera, la efectividad de los controles internos y el cumplimiento normativo en la organización. En los bancos modernos, el comité de auditoría juega un rol crítico de enlace entre los auditores (externos e internos), la gestión y el directorio, asegurando que se atiendan adecuadamente los temas contables y de riesgo. Las mejores prácticas de gobernanza –respaldadas por lineamientos de Basilea y la OCDE– recomiendan fuertemente que los bancos establezcan un comité de auditoría. De hecho, para bancos de importancia sistémica es obligatorio y para los demás altamente recomendado contar con dicho comité, junto con comités de riesgo y remuneración (BCBS, 2015, 2021; OCDE, 2023).

En Panamá, el código de buen gobierno del IGCP también destaca su importancia: este comité debe estar conformado mayoritariamente por miembros independientes y al menos uno de ellos debe poseer conocimientos financieros o de auditoría, con el fin de apoyar al directorio en el control de la calidad de los estados financieros, la gestión de riesgos y el cumplimiento de las normas (IGCP, 2024). Es decir, su objetivo primordial es asegurar la calidad de la información financiera y la adherencia a los controles y regulaciones internas y externas (IGCP, 2024). Asimismo, supervisa la independencia del auditor externo y canaliza las comunicaciones con la auditoría interna.

Un comité de auditoría bien conformado refuerza la función de monitoreo de la junta (amparando la teoría de agencia, donde subdividir la supervisión en comités especializados mejora el control gerencial) y demuestra un mayor grado de madurez en la gobernanza corporativa del banco.

La presencia de un comité de auditoría activo puede incidir positivamente en la identificación oportuna de operaciones sospechosas y en la transparencia general de la institución. Esto se debe a que dicho comité típicamente revisa los sistemas de control interno – incluidos aquellos relacionados con LA/FT– y se asegura de que existan mecanismos adecuados para reportar irregularidades. Desde una perspectiva teórica de legitimidad, este comité ayuda a la organización a rendir cuentas sobre cómo garantiza la confiabilidad de sus informes financieros y el cumplimiento de sus obligaciones legales, lo cual es crucial para mantener la confianza de reguladores y del público. La literatura ha documentado que la existencia (y calidad) de los comités de auditoría suele asociarse con mayor divulgación y mejor calidad de la información reportada, especialmente en materia de riesgos. Por ejemplo, estudios sobre divulgación voluntaria encuentran que empresas con comités de auditoría dedicados tienden a proveer información más extensa sobre sus riesgos y controles, ya que estos comités fomentan la mejora de los controles internos y pueden descubrir problemas potenciales con mayor anticipación

(Albitar, 2015; Cheng & Courtenay, 2006). En la investigación de Mathuva et al. (2020) previamente mencionada, el tamaño del comité de auditoría resultó ser uno de los determinantes significativos del nivel de divulgación AML en bancos, subrayando la importancia de este órgano en el gobierno corporativo bancario (Mathuva et al., 2020).

En la práctica, un banco que cuenta con un comité de auditoría eficaz estará más preparado para asegurar el cumplimiento regulatorio (incluyendo las normativas antilavado) y para transparentar cualquier asunto relevante a sus stakeholders. Esto no solo reduce la probabilidad de escándalos o sanciones relacionadas con fallas de control, sino que además puede mejorar la percepción de solidez y confiabilidad del banco, impactando positivamente en su reputación y performance financiera.

2.3.1.8 Comité de Riesgos / Cumplimiento.

La existencia de un comité especializado en prevención de blanqueo de capitales dentro del banco se refiere a la formación de un órgano de alto nivel dedicado exclusivamente a supervisar y coordinar las estrategias AML. En Panamá, la normativa exige explícitamente este mecanismo. El Acuerdo 10-2015 de la Superintendencia de Bancos dispone que todas las entidades bancarias deben constituir un “Comité de Prevención de Blanqueo de Capitales”, integrado al menos por dos directores, el gerente general y los principales ejecutivos de riesgo, cumplimiento, negocios, operaciones y auditoría interna (SBP, 2015). Este comité reporta directamente a la junta directiva y debe reunirse para aprobar planes y monitorear la implementación del programa de cumplimiento (SBP, 2015). La Ley 23 de 2015, que estableció el marco general de AML en Panamá, reforzó la necesidad de controles internos robustos en los bancos, delegando a la Superintendencia la emisión de normas como el Acuerdo 10-2015 (Asamblea Nacional de Panamá, 2015). En línea con estándares internacionales, las recomendaciones del GAFI (FATF) también enfatizan la importancia de contar con una estructura interna de cumplimiento. Por ejemplo, la Recomendación 18 del GAFI exige que las instituciones

financieras implementen programas de cumplimiento ALD/CFT con controles internos, un funcionario de cumplimiento de nivel gerencial y mecanismos de supervisión del cumplimiento (FATF, 2012). Si bien el GAFI no menciona explícitamente la figura del comité, sí requiere “arreglos de gestión de cumplimiento” adecuados, lo que en la práctica suele traducirse en comités o instancias formales de supervisión dentro del gobierno corporativo del banco. En consecuencia, la presencia de un comité AML es un indicador concreto del compromiso organizacional con las mejores prácticas regulatorias tanto a nivel local como global, y una condición esperada para los bancos panameños desde la entrada en vigor de la Ley 23 y sus reglamentaciones.

En la literatura sobre cumplimiento bancario y riesgo, se ha observado que las estructuras formales de gobernanza en cumplimiento están asociadas con mejores resultados. Por ejemplo, estudios de caso han señalado que bancos con comités de cumplimiento activos tienden a detectar y reportar más oportunamente las operaciones sospechosas, reduciendo la probabilidad de sanciones significativas (Ferwerda, 2018). Ferwerda (2018) destaca, desde una perspectiva costo-beneficio, que la efectividad de las políticas AML depende en gran medida de la implementación interna que hagan las instituciones financieras, sugiriendo que una fuerte cultura de cumplimiento respaldada por órganos internos especializados mejora la eficiencia del régimen AML.

Adicionalmente, las evaluaciones mutuas del GAFI/GAFILAT valoran positivamente cuando los bancos cuentan con comités y altos funcionarios dedicados exclusivamente a AML, ya que ello evidencia “tono desde la cima” y coordinación transversal. En Panamá, tras la Ley 23, prácticamente todas las entidades adaptaron su gobierno corporativo para incluir dichos comités, lo cual ha sido reconocido como avance en los informes de seguimiento de GAFILAT (GAFILAT, 2017). Esta profesionalización de la gobernanza ha contribuido a que Panamá alcance niveles “sustanciales” de efectividad en ciertos indicadores de cumplimiento (GAFILAT,

2017). En términos prácticos, la existencia de un comité AML se relaciona con menor incidencia de brechas de control y una respuesta más ágil a nuevas tipologías de lavado, al haber un grupo multidisciplinario enfocado en evaluar riesgos y asegurar que se implementen correctivos. También es relevante desde el punto de vista reputacional: organismos internacionales y contrapartes extranjeras (bancos corresponsales, inversionistas) perciben como más confiables a las instituciones que demuestran estructuras sólidas de cumplimiento. En suma, la presencia de un comité ALD es un elemento que la evidencia empírica y los análisis comparados vinculan con mayores estándares de efectividad en la prevención del lavado y con un menor riesgo de incurrir en violaciones normativas graves.

De igual forma, al menos una vez al año deben aprobarse y revisarse por la Junta Directiva los objetivos y procedimientos del sistema de control interno, así como los manuales de organización y funciones, políticas y procedimientos, y manuales de control de riesgos.

2.3.2 Variable de la Efectividad de AML

2.3.2.1 Cumplimiento Normativo.

En el ámbito de la prevención del lavado de dinero (Anti-Money Laundering, AML) en bancos, diversos factores internos y externos se asocian con el cumplimiento de la reglamentación y la efectividad de los sistemas de cumplimiento. A continuación, se desarrollan conceptualmente aspectos relevantes, incluyendo su definición con base en normativas locales (Superintendencia de Bancos de Panamá, Ley 23 de 2015, Acuerdo 10-2015) e internacionales (recomendaciones del GAFI/FATF y evaluaciones de GAFILAT), su relevancia empírica según estudios previos sobre efectividad AML, y la forma en que cada variable se operacionaliza en este estudio.

2.3.2.2 Número de sanciones AML recibidas.

Esta variable se refiere a la cantidad de sanciones administrativas impuestas al banco por incumplimientos a las regulaciones de prevención de lavado de activos en un determinado periodo. Las sanciones AML típicamente provienen del organismo supervisor (en Panamá, la Superintendencia de Bancos, en coordinación con la Unidad de Análisis Financiero en algunos casos) cuando se detectan faltas tales como deficiencias en debida diligencia, fallas en reportes de operaciones sospechosas, incumplimiento de normas Know Your Customer, entre otras. La Ley 23 de 2015 estableció un régimen sancionador reforzado, indicando que las infracciones a las disposiciones ALD serían castigadas con multas desde B/.5,000 hasta B/.5,000,000 (cinco millones de balboas), dependiendo de “la gravedad de la falta, el grado de reincidencia, la magnitud del daño y el tamaño del sujeto obligado” (Asamblea Nacional de Panamá, 2015; VLex, s. f.). Esta ley facultó a la Superintendencia a imponer sanciones proporcionales y disuasivas, e incluso a recomendar la suspensión o cancelación de licencias en casos de violaciones graves reiteradas (Asamblea Nacional de Panamá, 2015; VLex, s. f.).

El Acuerdo 10-2015 complementa lo anterior definiendo que el Superintendente de Bancos puede multar desde B/.5,000 hasta B/.1,000,000 por incumplimientos, considerando la severidad de la falta y el grado de reincidencia (Superintendencia de Bancos de Panamá [SBP], 2015). Adicionalmente, dicho acuerdo en su artículo 39 ratifica que las sanciones de la Ley 23 se aplicarán sin perjuicio de otras medidas, enfatizando la posibilidad de sanciones penales o administrativas internas según corresponda (SBP, 2015, 2020). En resumen, normativamente el número de sanciones AML refleja el historial reciente de cumplimiento del banco: un número elevado sugiere repetidos hallazgos de incumplimiento a las normas ALD, mientras que cero sanciones indica que el banco no ha sido sujeto a medidas punitivas formales en el periodo analizado. Las políticas internacionales del GAFI (Recomendación 35) instan a que las autoridades apliquen sanciones efectivas, proporcionales y disuasivas por incumplimiento en

materia de ALD/CFT (Financial Action Task Force [FATF], 2012/2023). Asimismo, GAFILAT exige la publicación transparente de las sanciones impuestas; en cumplimiento de ello, la Superintendencia de Bancos de Panamá publica en su sitio web la lista de sanciones ejecutoriadas, incluyendo el nombre del banco sancionado, la falta y el monto de la multa, reforzando el carácter público de este indicador (SBP, 2020).

Por lo tanto, el número de sanciones es un dato cuantitativo objetivo que capta una dimensión clave de la efectividad del sistema AML: menor número de sanciones sugiere mejor cumplimiento, mientras que múltiples sanciones sugieren deficiencias a corregir. El número de sanciones regulatorias se ha utilizado en investigaciones previas como métrica de efectividad o de riesgo de cumplimiento. Por ejemplo, Ferwerda (2018) identifica las sanciones impuestas como uno de los costos del sistema ALD y un indicador indirecto de su eficiencia: un aumento en sanciones puede indicar mayor detección (efecto positivo de supervisión) o bien un deterioro en el cumplimiento privado (Ferwerda, 2018). Estudios comparativos en la Unión Europea han recopilado los conteos de multas ALD por país para evaluar qué tan estricta y efectiva es la aplicación de las normas (Unger et al., 2014). En el caso panameño, tras la entrada en vigor de la Ley 23 y la mejora de la supervisión, se observó un incremento inicial de sanciones entre 2016 y 2017, reflejando una fiscalización más intensa y la depuración de deficiencias históricas. Este dato coincide con la salida de Panamá de la lista gris del GAFI en 2016-2017: las autoridades fortalecieron la disuasión imponiendo multas significativas a varios bancos por violaciones al régimen de prevención (InfoLAFT, 2016, 2017). La literatura también resalta el impacto que estas sanciones pueden tener en el desempeño y comportamiento de los bancos: un banco multado por incumplimiento ALD sufre no solo la pérdida financiera directa (pago de la multa) sino un golpe reputacional que puede encarecerle el fondeo o provocarle pérdida de clientes.

Fitch Ratings (2023) señaló que los riesgos relacionados con presunto lavado “pueden erosionar rápidamente la viabilidad y continuidad operativa” de una institución financiera, en alusión a que multas cuantiosas o repetidas ponen en duda la sostenibilidad del negocio (Fitch Ratings, 2023). Asimismo, la divulgación pública de sanciones en Panamá ha permitido observar correlaciones entre bancos sancionados y otros eventos adversos: por ejemplo, algunos bancos locales sancionados en 2015-2016 luego enfrentaron restricciones en corresponsalías o descensos en calificaciones de riesgo. En suma, el número de sanciones AML recibidas es empíricamente un barómetro de la efectividad del sistema de control interno del banco (menos sanciones suele equivaler a controles más efectivos) y a la vez un predictor de posibles consecuencias negativas en confianza del mercado y desempeño financiero.

Para efectos del análisis empírico, se construyó la variable categórica **Nivel de Multa**, segmentada en cuatro rangos ordinales según el monto económico de las sanciones impuestas por la Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP). Esta clasificación se definió de la siguiente manera:

Tabla 1 Clasificación de las sanciones de la Superintendencia de Bancos de Panamá según el nivel de multa:

Categoría	Rango en Balboas (B/.)	Descripción
Bajo	5,000 – 50,000	Sanciones de carácter administrativo o retrasos en la entrega de reportes regulatorios.
Medio	50,001 – 200,000	Deficiencias operativas o incumplimientos recurrentes relacionados con normativa bancaria o de prevención.
Alto	200,001 – 500,000	Incumplimientos significativos en la gestión de riesgos y controles de prevención de LA/FT.
Muy Alto	Más de 500,000	Infracciones graves y estructurales que comprometen la efectividad del sistema de prevención y la estabilidad regulatoria.

Nota. La clasificación por rangos se construyó a partir de los montos de las sanciones impuestas por la Superintendencia de Bancos de Panamá (2015–2024), con el objetivo de operacionalizar la variable *Nivel de Multa* en escala ordinal.

2.3.2.3 Monitoreo Y Detección.

Cobertura del monitoreo: La cobertura del monitoreo se refiere al alcance que tienen los sistemas de vigilancia de transacciones para detectar actividad sospechosa. Un monitoreo eficaz debe abarcar todas las líneas de negocio, productos, canales y tipos de transacción relevantes según el perfil de riesgo de la institución (NetBankAudit, s. f.). Por ejemplo, una entidad bancaria debe monitorear no solo cuentas corrientes, sino también transferencias internacionales, pagos con tarjetas, criptomonedas, etc., según su oferta. La falta de cobertura (“áreas oscuras”) puede permitir que flujos ilícitos no sean detectados. De hecho, los reguladores han señalado consistentemente que una cobertura insuficiente del monitoreo –por ejemplo, ignorar ciertos productos o segmentos de clientes– es una deficiencia crítica en los programas AML (NetBankAudit, s. f.).

Para garantizar esta cobertura, las instituciones suelen realizar un mapeo de riesgos que identifique qué transacciones y clientes (nacionales, internacionales, PEP, empresas complejas) deben entrar al monitoreo. La literatura de buenas prácticas indica que es clave “asegurar cobertura apropiada de todas las líneas de negocio significativas y tipos de transacciones” (NetBankAudit, s. f.). En otras palabras, el monitoreo debe estar alineado con las evaluaciones de riesgo institucionales (para no sobresaturar con low-risk ni dejar sin revisar high-risk). La variable en estudio evalúa en qué grado el monitoreo cubre integralmente los riesgos identificados.

Recalibración periódica y documentada de parámetros/umbrales del monitoreo AML: Los parámetros (p. ej., umbrales por monto, frecuencia, patrones inusuales, segmentos de riesgo, indicadores de alerta/falso positivo) determinan cuándo el sistema AML eleva alertas o escala casos. Recalibrar significa revisar y ajustar esos valores con una periodicidad definida (p. ej., trimestral, semestral o anual) en función del enfoque basado en riesgos, dejando trazabilidad

documental (qué se cambió, por qué, quién aprobó y desde cuándo aplica). Esto se presenta por las siguientes situaciones:

Riesgo dinámico: el perfil de LA/FT evoluciona (nuevos productos, canales digitales, tipologías), por lo que mantener umbrales estáticos eleva falsos positivos o, peor, deja pasar operaciones relevantes (European Banking Authority [EBA], 2025).

Enfoque basado en riesgos – LatAm: GAFILAT subraya que los marcos deben ajustarse a la exposición real y a hallazgos de supervisión, reforzando capacidades para actualizar metodologías y controles (GAFILAT, 2024, 2025).

Lineamientos locales: en Colombia, la regulación SARLAFT/SAGRILAFT exige ajuste continuo de metodologías de riesgo y monitoreo, y en la región se observa la misma dirección en supervisores como SBS Perú y CMF Chile (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC] & UIAF, 2020-2025; Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú [SBS], 2025; Comisión para el Mercado Financiero [CMF], 2024-2025).

Integración automática de PEP y listas de sanciones + controles en tiempo (casi) real
Definición operacional. PEP (personas políticamente expuestas) y listas de sanciones (nacionales e internacionales) se ingieren automáticamente (APIs/feeds) y el sistema aplica screening continuo y controles inmediatos sobre clientes y transacciones (onboarding y monitoreo continuo), con actualización diaria o intradía y trazabilidad de coincidencias, bloqueos y revisiones.

Estándares internacionales: el GAFI exige due diligence continua y enfoque basado en riesgos con atención especial a PEP y sanciones, y capacidad de respuesta oportuna (FATF, 2024-2025).

Supervisión regional: la SBS Perú publica actualizaciones frecuentes de listas y exige verificación; la CMF Chile mantiene repositorios de sanciones y reportes, señalando la relevancia

de controles permanentes; y la SBP difunde sanciones al sector, reforzando la expectativa de vigilancia (SBS, 2025; CMF, 2024-2025; SBP, 2025).

Práctica de la industria: proveedores y guías técnicas recomiendan monitorización en tiempo real para minimizar riesgo de relacionamiento con sancionados/PEP no detectados y reducir costos de remediación (Fenergo, 2024).

Evidencia y práctica reciente: La SBS Perú registra adiciones/modificaciones frecuentes a su lista, subrayando el carácter dinámico del riesgo (SBS, 2025).

La CMF Chile publica sanciones a entidades vigiladas, mostrando el costo regulatorio de controles insuficientes (CMF, 2024-2025).

Brasil y otras jurisdicciones de GAFILAT han ido alineando sus marcos AML con mejores prácticas, incluyendo definición y tratamiento de PEP y listas (AML Watcher, 2025).

2.3.2.4 Calidad de alertas y falsos positivos.

La calidad de las alertas en un sistema AML involucra dos aspectos: la relevancia de las alertas generadas y la tasa de falsos positivos. Un alto número de falsos positivos (transacciones legítimas marcadas erróneamente) reduce la eficacia del sistema, sobrecarga al personal de cumplimiento y puede generar retrasos costosos (Vespia, 2024). Tradicionalmente, los sistemas basados en reglas estáticas generan muchas alertas irrelevantes. Esto provoca ineficiencias. Las nuevas soluciones AML buscan mejorar la calidad de las alertas. El aprendizaje automático se ha mostrado efectivo: investigaciones técnicas y white papers de la industria reportan reducciones relevantes de falsos positivos (Vespia, 2024). También ofrecen análisis más precisos de patrones atípicos. Por tanto, la variable “calidad de alertas” considera si las alertas generadas son precisas y accionables. Un buen sistema debería generar un menor porcentaje de falsos positivos, permitiendo que los oficiales de cumplimiento enfoquen su atención en los casos de riesgo real (Vespia, 2024).

2.3.2.5 Capacitación y Cultura de Cumplimiento.

Los programas de capacitación AML aluden a los esfuerzos sistemáticos de entrenamiento y educación interna que realiza el banco para asegurar que su personal conozca y aplique correctamente las políticas y procedimientos de prevención de blanqueo de capitales. La normativa panameña exige explícitamente la capacitación continua del personal en esta materia. El Acuerdo 10-2015, artículo 28, establece la obligación de capacitar a los empleados: los bancos deben brindar capacitaciones continuas y específicas a todos los empleados de áreas relevantes, incluyendo actualizaciones sobre tipologías, casos y regulaciones de blanqueo de capitales (SBP, 2015, 2020). Se requiere, por ejemplo, entrenamientos anuales, un programa anual de capacitación y mecanismos para evaluar resultados; además, mantener registros detallados y reportar estadísticas al comité de prevención de blanqueo (SBP, 2015, 2020). La Ley 23 de 2015 también subraya la capacitación como parte de los programas de cumplimiento interno (Asamblea Nacional de Panamá, 2015). A nivel internacional, la Recomendación 18 del GAFI incluye la capacitación de empleados como uno de los pilares de los controles internos ALD (FATF, 2012/2023). GAFILAT, en sus evaluaciones, suele indagar si los bancos y autoridades han realizado esfuerzos suficientes de capacitación; por ejemplo, en la Evaluación Mutua de Panamá (2017) se destacó un proceso de capacitación masiva tras la Ley 23 (GAFILAT, 2017).

Numerosos estudios y guías respaldan la importancia de la capacitación. Investigaciones europeas han encontrado correlación positiva entre la intensidad de la capacitación y la pertinencia de reportes de actividades sospechosas (Riccardi, 2016). Encuestas globales (Dow Jones & ACAMS, 2015) señalan la falta de capacitación como obstáculo clave. Empíricamente, la capacitación reduce hallazgos en inspecciones, siempre que sea actualizada y basada en riesgo (FATF, 2014).

2.3.2.6 Revisiones y auditorías.

Las revisiones y auditorías internas son mecanismos de control que evalúan objetivamente el programa AML, idealmente por equipos independientes (auditoría interna o externo) (Alessa, s. f.). La obligatoriedad de auditorías periódicas está recogida en manuales como el FFIEC BSA/AML Examination Manual (Federal Financial Institutions Examination Council [FFIEC], 2024). Incluir auditorías periódicas demuestra diligencia debida, identifica brechas y fortalece controles (Alessa, s. f.; FFIEC, 2024).

2.3.2.7 Enfoque Basado en Riesgos.

El Enfoque Basado en Riesgos (EBR) es el principio según el cual las medidas deben ser proporcionales al nivel de riesgo. Es el eje rector consagrado en la Recomendación 1 del GAFI (FATF, 2012/2023). En banca, el Comité de Basilea refuerza que la eficacia del programa AML depende de una gobernanza sólida, evaluaciones de riesgo periódicas y controles calibrados (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2014/2020). En Panamá, el EBR está incorporado en la Ley 23 de 2015 y la regulación de la SBP. Metodológicamente, el EBR se alinea con marcos como ISO 31000 e COSO ERM (International Organization for Standardization [ISO], 2018; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017).

2.3.2.8 Uso de inteligencia artificial para análisis de datos.

El uso de IA/ML potencia la detección en AML: permite procesar grandes volúmenes de datos y reconocer patrones que los sistemas basados solo en reglas no detectan (NetBankAudit, s. f.). Entity resolution puede eliminar duplicados relevantes, mejorando calidad de datos (NICE, 2024). La IA también reduce falsos positivos y mejora la precisión de alertas, aunque requiere validación y supervisión humana continua (NetBankAudit, s. f.; Vespia, 2024).

2.3.3 Variable de Rentabilidad Financiera

La rentabilidad de los bancos se analiza típicamente con ROA y ROE, complementados por variables estructurales. Estas métricas están vinculadas con la calidad de la gobernanza y la efectividad AML. Organismos internacionales resaltan que un buen gobierno corporativo es base de una gestión de riesgos eficaz (BCBS, 2015) y que los escándalos de lavado erosionan la confianza y estabilidad (FMI, 2021).

2.3.3.1 ROA (Return on Assets).

El ROA mide la eficacia en el uso de activos para generar utilidades (BCBS, 2015). Un ROA saludable y sostenible suele apoyarse en una cartera limpia y controles AML estrictos. En el corto plazo, mayores costos de cumplimiento pueden presionar el ROA, pero a largo plazo protegen valor y estabilidad (FATF, 2014; ideas.RePEc, s. f.).

2.3.3.2 ROE (Return on Equity).

El ROE evalúa el retorno para los accionistas. Un ROE alto puede provenir de eficiencia o de mayor apalancamiento, por lo que debe analizarse con prudencia regulatoria (Basilea III) y buen gobierno (BCBS, 2015). La inversión en AML reduce riesgos de sanciones y pérdidas reputacionales, sosteniendo el patrimonio en el tiempo.

2.3.3.3 Activos totales del banco (tamaño por activos).

El tamaño puede aumentar ROA por economías de escala y diversificación, con rendimientos marginales decrecientes (Federal Reserve Bank of Kansas City, s. f.). Pero también exige controles más robustos; los bancos grandes enfrentan mayores riesgos reputacionales y regulatorios en AML (FMI, 2021).

2.3.3.4 Antigüedad del banco (años de operación).

La experiencia acumulada puede asociarse a mayor rentabilidad y estabilidad, aunque algunos contextos muestran efectos en U invertida por legacy issues (DergiPark, 2020; Emerald Publishing, s. f.). La gobernanza debe evitar complacencia y favorecer modernización.

2.3.3.5 Tipo de licencia.

Existen bancos de licencia general, internacional y oficina de representación. La literatura regional sugiere que los bancos privados suelen superar en rentabilidad a los estatales, y que los de matriz extranjera exhiben políticas más conservadoras y mayor capitalización, con ROE más moderados pero estables (Federal Reserve Bank of New York, s. f.).

Tabla 2. Listado De Bancos Por Licencia

Tipo De Licencia	Cantidad Bancos
General	40
Internacional	14
Representación	10

Nota. Datos tomados de la Superintendencia de Bancos de Panamá

2.4 Marco Legal Nacional

2.4.1 Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

En este documento se emplearán como sinónimos los términos blanqueo de capitales y lavado de activos, por referirse al mismo fenómeno: el proceso de dar apariencia de licitud a bienes de origen delictivo. En Panamá, el ordenamiento utiliza la expresión *blanqueo de capitales* (Ley 23 de 2015, que estructura el sistema de prevención BC/FT/FPADM); en Colombia, el tipo penal se denomina *lavado de activos* (art. 323 del Código Penal); en el ámbito europeo e internacional prevalece *money laundering*, con definiciones equivalentes (Directiva (UE)

2018/1673 y estándares del GAFI/FATF). Es importante destacar que, tanto en la normativa comparada como en la doctrina y lexicografía, el objeto comprende “bienes o property de cualquier naturaleza”, no solo dinero, cubriendo actos de adquisición, conversión, transmisión u ocultamiento destinados a encubrir su origen ilícito.

La tipificación penal del blanqueo de capitales se inició con la Ley 41 de 2 de octubre de 2000, que añadió al Código Penal, definiendo el delito autónomo de blanqueo de capitales. A tal ley le siguió la Ley 42 de 23 de julio de 2001, que creó la Unidad de Análisis Financiero (UAF) como órgano receptor de reportes de operaciones sospechosas, y reguló aspectos de confidencialidad y cooperación interinstitucional para el intercambio de información financiera (Asamblea Legislativa de Panamá, 2001). Con esto, se configuró el primer esquema nacional de inteligencia financiera, alineado con las mejores prácticas internacionales de la época. En materia de financiamiento del terrorismo, la Ley 50 de 2 de julio de 2003 incorporó al Código Penal los artículos que tipifican la financiación de actividades terroristas y facultan el embargo preventivo de bienes relacionados, tras las Convenciones de la ONU de 1988 y 2000 (Asamblea Legislativa de Panamá, 2003). Posteriormente, para fortalecer el marco sancionatorio y los procedimientos judiciales, la Ley 68 de 2 de noviembre de 2009 reformó el Código Penal y el Código Judicial, elevando penas, racionalizando pruebas y precisando mecanismos de decomiso de activos ilícitos (Asamblea Legislativa de Panamá, 2009). A continuación, se transcriben las definiciones de blanqueo de Capitales y Terrorismo y Financiamiento del Terrorismo.

Blanqueo de Capitales:

Quien, personalmente o por interpuesta persona, reciba, deposite, negocie, transfiera o convierta dineros, títulos, valores, bienes u otros recursos financieros, previendo razonablemente que proceden de actividades relacionadas con el soborno internacional, los delitos contra el Derecho de Autor y Derechos Conexos, delitos contra los Derechos de la Propiedad Industrial, Tráfico Ilícito de Migrantes, Trata de Personas, tráfico de órganos, delitos contra el Ambiente,

delitos de Explotación Sexual Comercial, delitos contra la Personalidad Jurídica del Estado, delitos contra la Seguridad Jurídica de los Medios Electrónicos, estafa calificada, Robo, Delitos Financieros, secuestro, extorsión, homicidio por precio o recompensa, Peculado, Corrupción de Servidores Públicos, Enriquecimiento Injustificado, pornografía y Corrupción de Personas Menores de Edad, robo o tráfico internacional de vehículos, sus piezas y componentes, Falsificación de Documentos en General, omisión o falsedad de la declaración aduanera del viajero respecto a dineros, valores o documento negociables, falsificación de moneda y otros valores, delitos contra el Patrimonio Histórico de la Nación, delitos contra la Seguridad Colectiva, Terrorismo y Financiamiento del Terrorismo, Delitos Relacionados con Drogas, Piratería, Delincuencia Organizada, Asociación Ilícita, Pandillerismo, Posesión y Tráfico de Armas y Explosivos y Apropiación y Sustracción Violenta de Material Ilícito, tráfico y receptación de cosas provenientes del delito, delitos de contrabando, defraudación aduanera, con el objeto de ocultar, encubrir o disimular su origen ilícito, o ayude a eludir las consecuencias jurídicas de tales hechos punibles.

Terrorismo y Financiamiento del Terrorismo:

Quien, individual o colectivamente, con la finalidad de perturbar la paz pública, cause pánico, terror o miedo o ponga en peligro a la población o un sector de ella, utilizando material radioactivo, armas, incendio, sustancias explosivas, biológicas, bacteriológicas o tóxicas, medios cibernéticos o cualquier medio de destrucción masiva o elemento que tenga esa potencialidad contra los seres vivos, cosas, bienes públicos o privados, o ejecute algún acto de terrorismo según lo describan las Convenciones de Naciones Unidas ratificadas por la República de Panamá, será sancionado con pena de prisión de veinte a treinta años. La pena será de prisión será de veinticinco a treinta años para: 1. Los jefes de las organizaciones o células terroristas. 2. Quien haya ayudado a la creación de la organización terrorista. 3. Quien cause la muerte de dos o más personas.

A continuación, se presenta el Marco Teórico Normativo que sustenta esta investigación. Este apartado describe las principales entidades reguladoras en Panamá que han emitido o reglamentado normas relacionadas con el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, cubriendo especialmente el período posterior a la promulgación de la Ley 23 del 27 de abril de 2015 hasta el año 2025, y destacando la relevancia de cada norma dentro del contexto jurídico panameño.

Asamblea Nacional de Panamá:

La Asamblea Nacional es el órgano legislativo encargado de emitir leyes nacionales en materia penal, financiera y administrativa, particularmente en AML.

Ley 23 del 27 de abril de 2015: Constituye el marco integral en materia AML, estableciendo el Sistema Nacional de Prevención, definiendo los sujetos obligados y reglamentando la debida diligencia (Asamblea Nacional de Panamá, 2015).

Ley 87 del 22 de julio de 2019: Introduce la evasión fiscal como delito precedente de blanqueo y fortalece sanciones, atendiendo al plan de acción del GAFI ante la lista gris (Asamblea Nacional de Panamá, 2019).

Ley 17 del 15 de febrero de 2022: Crea mecanismos específicos para el congelamiento inmediato de activos relacionados con terrorismo, atendiendo las recomendaciones del GAFI y resoluciones de la ONU (Asamblea Nacional de Panamá, 2022).

Estas leyes han permitido actualizar el régimen penal panameño en línea con los estándares internacionales del GAFI y ONU, fortaleciendo la respuesta nacional frente al riesgo AML.

Unidad de Análisis Financiero (UAF):

La UAF es el ente nacional encargado de recopilar, analizar y difundir información financiera relacionada con el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Resolución UAF 01-2017: Implementa la plataforma electrónica estandarizada para la recepción de RAS, mejorando la calidad y agilidad del análisis financiero (Unidad de Análisis Financiero, 2017).

Resolución UAF 02-2022: Introduce criterios específicos (“red flags”) para detectar transacciones sospechosas con criptomonedas y delitos fiscales emergentes (Unidad de Análisis Financiero, 2022).

La reglamentación emitida por la UAF ha fortalecido la capacidad nacional para identificar patrones y tipologías modernas del delito financiero, alineando el país con las mejores prácticas internacionales.

Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP):

La SBP supervisa y regula las instituciones bancarias, implementando regulaciones específicas para prevenir y controlar los riesgos AML en el sector financiero.

Acuerdo SBP 10-2015: Reglamenta las políticas de debida diligencia, incluyendo procedimientos KYC, monitoreo transaccional y reportes oportunos de operaciones sospechosas (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2015).

Acuerdo SBP 5-2018: Establece medidas reforzadas específicas para Personas Expuestas Políticamente (PEP), con requerimientos adicionales para cuentas y relaciones comerciales consideradas de alto riesgo (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2018).

Acuerdo SBP 3-2021: Consolida un enfoque de supervisión basada en riesgos, exigiendo auditorías internas independientes, medición objetiva de efectividad, y revisión constante del perfil de riesgo bancario (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2021).

Estas regulaciones han permitido a los bancos adoptar prácticas sólidas y consistentes con estándares internacionales como los emitidos por el Comité de Basilea y el GAFI.

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV):

La SMV regula y supervisa las actividades del mercado de valores, incluyendo prevención AML para casas de bolsa, emisores y asesores financieros.

Circular SMV 002-2016: Establece la obligatoriedad de reportar operaciones inusuales dentro de las 24 horas siguientes a su identificación, asegurando la respuesta ágil ante riesgos detectados (Superintendencia del Mercado de Valores, 2016).

Circular SMV 004-2019: Establece protocolos específicos para la identificación de beneficiarios finales y debida diligencia de ofertas públicas internacionales, aumentando la transparencia del mercado (Superintendencia del Mercado de Valores, 2019).

Circular SMV 001-2023: Obliga la revelación obligatoria de los beneficiarios finales en prospectos de emisión, fortaleciendo la transparencia sobre la titularidad real en los instrumentos financieros (Superintendencia del Mercado de Valores, 2023).

La supervisión estricta de la SMV sobre el mercado de valores asegura que el sector financiero no bancario adopte medidas preventivas sólidas frente al riesgo AML.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF):

El MEF es responsable de emitir reglamentos específicos derivados de la legislación AML nacional.

Decreto Ejecutivo 363 del 13 de agosto de 2015: Reglamenta formatos, plazos y procedimientos de confidencialidad para los reportes de operaciones sospechosas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Decreto Ejecutivo 245 de 20 de octubre de 2016: Introduce la matriz de riesgo país, criterios técnicos de clasificación de clientes, y establece requisitos operativos mínimos para sistemas automatizados de monitoreo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

Decreto Ejecutivo 128 de 24 de marzo de 2020: Crea el Registro Único de Beneficiarios Finales (RUBF), estableciendo claramente los sujetos obligados, datos mínimos, plazos de inscripción y sanciones por incumplimiento (Autoridad de Innovación Gubernamental, 2020).

Estas regulaciones del MEF han impulsado reformas significativas hacia la transparencia y supervisión más efectiva, cumpliendo con recomendaciones específicas del GAFI y exigencias internacionales sobre transparencia fiscal.

Ministerio Público (MP) y Órganos Judiciales:

El MP ejerce la acción penal contra delitos relacionados con el blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo.

Código Penal (arts. 389–393): Establece la tipificación penal y sanciones para el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo (Asamblea Legislativa de Panamá, 2007/2025).

Ley 87 de 22 de julio de 2019: Incorpora la evasión fiscal como delito precedente al lavado de activos, aumenta sanciones penales y fortalece la autonomía operativa de la UAF (Asamblea Nacional de Panamá, 2019).

Ley 17 de 15 de febrero de 2022: Regula mecanismos especiales para congelar y decomisar activos de entidades o individuos sancionados por terrorismo según listas internacionales (Asamblea Nacional de Panamá, 2022).

El fortalecimiento normativo penal permite una actuación más efectiva del Ministerio Público y el sistema judicial ante delitos AML, ampliando la capacidad investigativa y de sanción.

Superintendencia de Sujetos No Financieros:

Regula sectores no financieros específicos como bienes raíces, joyas y metales preciosos, estableciendo procedimientos de debida diligencia especializados.

Contraloría General de la República:

Supervisa la transparencia en contrataciones públicas mediante auditorías especializadas.

Dirección General de Ingresos (DGI):

Implementó FATCA (2017) y CRS (2018) para intercambio automático de información fiscal internacional, aportando transparencia financiera indirecta.

Estas instituciones complementan el sistema integral de prevención AML panameño, extendiendo la cobertura regulatoria más allá del sector financiero bancario.

2.4.2 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo se entiende como el conjunto de reglas y estructuras que guían las relaciones entre la gerencia, la junta directiva, los accionistas y otros grupos de interés para fijar los objetivos de la organización y determinar el sistema de monitoreo de su cumplimiento.

Superintendencia de Bancos:

El Acuerdo No. 005-2011 de la Superintendencia de Bancos de Panamá (SBP) definió el gobierno corporativo como “el conjunto de reglas que guían las relaciones entre la gerencia de la entidad, sus accionistas ... y otros grupos de interés a fin de proporcionar la estructura a través de la cual se fijan los objetivos y los medios de lograr esos objetivos y determinar el sistema de

su monitoreo” (Superintendencia de Bancos de Panamá [SBP], 2011). Esta definición subraya la importancia de establecer objetivos, medios y mecanismos de control, así como de documentar los valores corporativos, objetivos estratégicos y códigos de conducta (SBP, 2011).

El Acuerdo No. 002-2023, que modifica y adiciona artículos al Acuerdo No. 005-2011, refuerza la obligación de que bancos y grupos bancarios garanticen la integridad de sus accionistas, miembros de junta, alta gerencia y personal clave. El nuevo artículo 3-A exige políticas de integridad, procedimientos y mecanismos de control aprobados por la junta para identificar y monitorear la reputación, la solvencia moral y económica de dichos actores (SBP, 2023), con el objetivo de mitigar riesgos que comprometan la continuidad de operaciones o pongan en riesgo los fondos de los depositantes (SBP, 2023).

El artículo 13 modificado asigna a la junta directiva responsabilidades concretas: promover la seguridad y solidez del banco, entender el ambiente regulatorio y mantener relaciones efectivas con los reguladores, establecer una estructura de gobierno corporativo con sistemas de control interno, promover altos estándares éticos e integridad, desarrollar cultura organizacional que enfatice el control interno y aprobar y revisar estrategias de negocios y límites de riesgos (SBP, 2023). Además, la junta debe mantener informada a la Superintendencia sobre situaciones que puedan afectar al banco (SBP, 2023). Estas disposiciones alinean la regulación panameña con los principios de Basilea y las mejores prácticas internacionales.

Banco Nacional de Panamá:

El Banco Nacional de Panamá, entidad estatal y custodio de los fondos de la nación, adoptó en mayo de 2025 un Código de Gobierno Corporativo que consolida las disposiciones legales, reglamentarias y de mejores prácticas. El objetivo del código es establecer los lineamientos que rigen el cumplimiento de las disposiciones de gobierno corporativo en el banco (Banco Nacional de Panamá, 2025). Entre sus políticas, el código remite a las disposiciones del

Acuerdo No. 006-2018 de la Superintendencia del Mercado de Valores (que adopta reglas de buen gobierno corporativo para casas de valores) y al Acuerdo No. 005-2011 de la Superintendencia de Bancos (Banco Nacional de Panamá, 2025). El código establece que cualquier modificación deberá ser aprobada por la junta directiva (Banco Nacional de Panamá, 2025).

El documento incorpora referencias a leyes panameñas sobre transparencia (Ley No. 6 de 2002), contrataciones públicas (Ley No. 22 de 2006) y regulaciones del mercado de valores (Banco Nacional de Panamá, 2025). El código detalla la estructura de gobierno corporativo: junta directiva con directores independientes y participación de mujeres, procesos de incorporación y formación de directores, comités directivos y de supervisión, políticas para la gestión de riesgos y auditoría interna, tratamiento de conflictos de interés y divulgación de información (Banco Nacional de Panamá, 2025). De esta forma se busca fortalecer la gobernanza, el control interno y la rendición de cuentas en una institución bancaria de propiedad estatal.

Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGCP):

El Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGCP) promueve la documentación clara y actualizada de las regulaciones internas de las organizaciones y ofrece una guía de referencia para quienes asumen responsabilidades en sus órganos de gobierno.

Su manual recoge principios que sustentan un gobierno corporativo eficaz—rendición de cuentas, transparencia, conducta ética, respeto a los intereses de las partes interesadas, sujeción al principio de legalidad, adhesión a estándares internacionales de ética corporativa y respeto de los derechos humanos—como bases para la integridad y la sostenibilidad organizacional (IGCP, 2024). En armonía con los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, el IGCP entiende el gobierno corporativo como el entramado de relaciones entre la alta dirección, la junta directiva y los accionistas, que provee la estructura para dirigir la empresa, fijar

objetivos y supervisar su cumplimiento. Estos principios orientan a los responsables de política pública en la evaluación y mejora del marco legal, regulatorio e institucional con miras a la eficiencia económica, el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera (OCDE, 2023). De forma operativa, el manual del IGCP sintetiza los pilares de la OCDE: garantizar un marco normativo eficaz, proteger los derechos de los accionistas y su participación informada, promover la divulgación y transparencia de información financiera y no financiera, y asegurar que los consejos o comités de administración definan la estrategia y ejerzan una supervisión efectiva sobre la dirección. Con ello, el IGCP busca alinear la práctica panameña con estándares internacionales de buen gobierno (IGCP, 2024; OCDE, 2023).

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV):

La SMV regula y promueve buenas prácticas de gobierno corporativo mediante dos pilares normativos complementarios:

Emisores de valores (orientación y divulgación). El Acuerdo 12-2003 recomienda guías y principios de buen gobierno corporativo y, además, obliga a los emisores a divulgar anualmente —en el Informe de Actualización (Formulario IN-A)— la adopción (total o parcial) de normas de gobierno y, al momento de registro de valores, a incluir en el prospecto información específica sobre la existencia o ausencia de estas prácticas (modificaciones al Acuerdo 18-2000 y al procedimiento de registro del Acuerdo 6-2000). En emisores sujetos a otras regulaciones, exige revelar las diferencias frente a las prácticas domésticas; se recomienda también su publicación en la web corporativa. La información financiera que acompañan estos reportes debe prepararse conforme a los Acuerdos 2-2000 y 8-2000 (forma y contenido de estados financieros), que remiten al uso de NIIF o US GAAP para emisores registrados.

Entidades con licencia SMV (obligaciones vinculantes). El Acuerdo 6-2018 adopta reglas y principios obligatorios de buen gobierno para casas de valores, administradores de inversión,

administradoras de fondos de pensiones y cesantía y organizaciones autorreguladas. Define el ámbito y conceptos clave; exige a la Junta Directiva perfiles idóneos (al menos un director independiente y dos miembros con ≥ 2 años de experiencia sectorial), sesiones trimestrales como mínimo y actas; reconoce derechos de accionistas minoritarios; crea y regula Comités (Auditoría; Administración de Riesgos; Ética y Cumplimiento) con funciones, composición y reportes; impone un Sistema de Control Interno con objetivos mínimos y evaluaciones anuales (referencia COSO); establece responsabilidades de Alta Gerencia; ordena políticas de selección, retribución, capacitación y conflictos de interés; incorpora la participación de mujeres en juntas (conforme a la Ley 56 de 2017); y prevé sanciones por incumplimiento, con vigencia a los seis meses de su publicación. Además modifica artículos del Acuerdo 6-2015 para alinear Comité de Auditoría y Sistema de Control Interno con estas exigencias.

2.4.3 Rentabilidad en los Bancos Panameños

El sistema bancario de Panamá está respaldado por un sólido marco regulatorio de carácter prudencial y promotor, desarrollado conforme a las mejores prácticas internacionales. Desde la primera Ley Bancaria de 1970 –creada para atraer bancos internacionales al país– hasta la legislación moderna vigente, Panamá ha adoptado normas que garantizan la estabilidad financiera y fomentan la competencia leal (SBP, 2013). Un hito clave fue el Decreto Ley 9 de 1998 (texto único adoptado mediante Decreto Ejecutivo 52 de 2008), el cual modernizó la regulación bancaria al otorgar autonomía administrativa y financiera al regulador (SBP) y alinearse con los principios del Comité de Basilea (SBP, 2013; Centro Nacional de Competitividad [CNC], 2015). Este alineamiento con Basilea ha implicado la implementación de requisitos de capital de alta calidad y estándares internacionales (Basilea II y III), fortaleciendo la resiliencia del sistema bancario panameño (SBP, 2024).

La Superintendencia de Bancos de Panamá, organismo creado por la Ley Bancaria de 1998, es la autoridad encargada de la supervisión y regulación del sector bancario. Sus

facultades incluyen emitir normas prudenciales, otorgar y revocar licencias, supervisar la solvencia de las entidades y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario (SBP, 2013). Gracias a este marco, Panamá cuenta con uno de los centros bancarios más robustos de la región, reconocido por su transparencia regulatoria y el cumplimiento de estándares globales (CNC, 2015). Por ejemplo, todas las entidades bancarias en Panamá mantienen índices de adecuación de capital muy por encima del mínimo regulatorio de 8% establecido en la Ley Bancaria; en promedio el índice de capitalización del Centro Bancario Internacional (CBI) rondó entre 15% y 16% en los años previos a 2015 (CNC, 2015). Asimismo, los niveles de liquidez superan ampliamente las exigencias normativas, lo cual, según la SBP, contribuye a que “no existan entidades que presenten riesgo sistémico” en el país (CNC, 2015). Estas políticas regulatorias –capital adecuado, alta liquidez y supervisión rigurosa– han cimentado la estabilidad y confianza en el sistema bancario, condiciones necesarias para una rentabilidad sostenible en el tiempo.

Indicadores de Rentabilidad Bancaria: ROA y ROE

En la gestión financiera bancaria, la rentabilidad se mide típicamente a través de indicadores relativos que relacionan las utilidades obtenidas con los recursos empleados. Los dos indicadores centrales de rentabilidad utilizados en banca son el ROA (Return on Assets) y el ROE (Return on Equity), conocidos en español como Retorno sobre Activos y Retorno sobre Patrimonio, respectivamente. Estos índices permiten evaluar la eficacia con la que una entidad bancaria genera ganancias a partir de sus activos y de los fondos propios de sus accionistas (González Díaz & Gutiérrez, 2023). En términos matemáticos, el ROA se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos entre el total de activos promedio del banco, mientras que el ROE resulta de dividir esa misma utilidad entre el patrimonio promedio (capital contable). De esta manera, el ROA refleja la eficiencia en el uso de todos los activos de la entidad para producir ganancias, y el ROE refleja el rendimiento del capital invertido por los propietarios o accionistas.

Es importante resaltar la relación entre ambos indicadores: en un banco típico, el ROE suele ser mayor que el ROA, dado que los bancos operan con altos niveles de apalancamiento (proporción de activos a capital). Un ROA elevado (por ejemplo, superior al 1%) indica que la administración de los activos es eficiente en la generación de utilidades; por su parte, un ROE elevado (p. ej. en doble dígito porcentual) señala una alta rentabilidad del capital propio, lo que resulta atractivo para los inversionistas (CNC, 2015). Sin embargo, un ROE muy alto también puede reflejar un mayor apalancamiento o riesgo, por lo cual su interpretación debe considerar la estructura financiera y el contexto de riesgo de la entidad.

Diversos factores financieros inciden en los indicadores de rentabilidad bancaria, según la literatura local y los análisis institucionales realizados en Panamá. Entre los principales determinantes del ROA y ROE para las entidades bancarias panameñas se encuentran:

Margen de Intermediación Neto (NIM):

Es la diferencia entre los ingresos por intereses y los gastos por intereses, en proporción de los activos. Un margen de interés amplio contribuye directamente a un ROA más alto. En Panamá, la intensa competencia bancaria y las variaciones de las tasas internacionales han comprimido los márgenes en distintos períodos (SBP, 2013). Por ejemplo, durante 2020 la reducción general de tasas de interés impactó negativamente el margen de intermediación, frenando la rentabilidad (González Díaz & Gutiérrez, 2023). Al cierre de 2024, a pesar de un entorno de tasas aún elevadas, la banca enfrentó presión en el NIM, que bajó ligeramente a 2.69% desde 2.78% el año anterior (SBP, 2025). No obstante, los bancos lograron compensar esta presión mediante otras vías, como se detalla a continuación.

Eficiencia operativa y control de gastos:

La relación entre gastos administrativos y ingresos (usualmente expresada en el índice de eficiencia) influye en las utilidades netas. Una mejora en la eficiencia –es decir, contener

costos operativos— tiende a elevar el ROA y ROE, dado que una mayor porción del ingreso bruto se convierte en ganancia. La Superintendencia ha señalado que en 2024 las entidades optimizaron sus estructuras de costos, permitiéndoles sostener la rentabilidad a pesar de márgenes de interés más estrechos (SBP, 2025). Estrategias de digitalización, automatización de procesos y ajustes en gastos han sido clave en este aspecto.

Calidad de activos y gestión de riesgo crediticio:

Los préstamos incobrables y las provisiones por pérdidas crediticias disminuyen la utilidad neta y, por ende, afectan estos indicadores. Durante la crisis del COVID-19 se evidenció que el deterioro en la calidad de la cartera —por el incremento de morosidad en ciertos segmentos como el consumo— junto con la necesidad de constituir mayores reservas preventivas, redujo significativamente el ROA y ROE del sistema (González Díaz & Gutiérrez, 2023). Una cartera de alta calidad, con morosidad controlada, contribuye a una mayor rentabilidad, mientras que un aumento de la morosidad obliga a más provisiones que erosionan las utilidades.

Diversificación de ingresos:

La capacidad de los bancos para generar ingresos no financieros (comisiones, servicios, operaciones cambiarias, etc.) también influye en la rentabilidad total. En Panamá, históricamente la banca complementa sus ingresos por intereses con otros ingresos operativos. De hecho, se ha observado una creciente participación de los ingresos por servicios, valores y cambio en los resultados bancarios recientes (SBP, 2013).

En síntesis, el ROA y el ROE son métricas fundamentales para evaluar el desempeño financiero bancario, y su nivel es el resultado de múltiples factores internos (gestión de ingresos, gastos, riesgo) y externos (entorno de tasas de interés, regulación, competencia). La Superintendencia de Bancos de Panamá reconoce la importancia de estos indicadores en su labor de supervisión: dentro de su análisis del CBI, destaca el seguimiento al ROA y ROE como

medidas de la buena gestión bancaria (SBP, 2024). Unos niveles saludables de ROA y ROE reflejan tanto una adecuada administración por parte de los bancos como un entorno regulatorio y económico favorable para la intermediación financiera eficiente.

Capítulo III: Metodología

3. Descripción de la Metodología

3.1 Propósito y lógica del diseño

El objetivo en este capítulo es dejar operativizada la estrategia necesaria para responder, con validez y trazabilidad, a la pregunta: ¿Cuál es el impacto de la gobernanza corporativa (IG) y de la efectividad de los sistemas AML (IE-AML) en la rentabilidad (ROA/ROE) de los bancos en Panamá?

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y alcance correlacional–predictivo. Observamos las variables tal como ocurren, sin manipulación, para: (a) medir y validar los constructos IG e IE-AML; (b) estimar su asociación con la rentabilidad; y (c) predecir la probabilidad de niveles superiores de ROA/ROE.

Contexto local y aporte. En Panamá existe escasez de trabajos que integren medición psicométrica de gobernanza/AML con resultados financieros bancarios. Este proyecto llena ese vacío con un protocolo replicable.

3.2 Población, marco muestral y unidad de análisis

- **Población objetivo:** bancos con licencia vigente, supervisados por la Superintendencia de Bancos de Panamá.
- **Unidad de análisis:** banco (un informante idóneo por entidad: oficial de cumplimiento/alta dirección).
- **Muestra efectiva:** N = 112 observaciones válidas.
- **Muestreo:** no probabilístico por **conveniencia** (censo aspiracional).

- **Control de heterogeneidad:** se recaban **tipo de banco** (local/internacional), **tamaño de activos** (4 rangos), **antigüedad** (10–25 vs. >25 años) y **severidad regulatoria/sanciones** (0 vs. 1–2) para su uso como **controles**.

No respuesta y sesgos. Se documentan tasas de invitación y respuesta; se compara la distribución de tipo y tamaño entre respondientes y el universo disponible. Si hubiese desbalance relevante, se considerarán ponderaciones descriptivas (no inferenciales).

3.3 Instrumento y procedimientos de campo

3.3.1 Cuestionario

- Ítems Likert 1–4 (1 = *totalmente en desacuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*).
- Inversión de enunciados negativos para que 4 = mejor práctica.
- Bloques:
 - IG (gobernanza): divulgación, composición y roles de junta, comités (auditoría, riesgos), actualización y cumplimiento de políticas.
 - IE-AML (efectividad AML): monitoreo integral, integración de listas/tiempo real, recalibración de umbrales, pertinencia de alertas, formación y auditoría.

3.3.2 Aplicación y calidad

- Aplicación electrónica con consentimiento informado en la primera pantalla.
- Controles de calidad: obligatoriedad de rango válido, lógica de inversión de ítems y registro de tiempos de respuesta para detectar straight-lining o respuestas inatípicas.

3.4 Operacionalización de variables

3.4.1 Dependientes (ordinales)

- ROA_cat y ROE_cat en cinco niveles (1 = muy baja ... 5 = muy alta), definidos por rangos crecientes reportados por los bancos.

3.4.2 Predictores principales (estandarizados)

- **IG_final** e **IE_AML_final**: índices compuestos **Z** (media 0, varianza 1) construidos con cargas de **Factor 1 (F1)** de los análisis factoriales.

Fórmula de índice (para ambos):

$$\text{Índice} = \frac{\sum w_i z(x_i)}{\sum |w_i|}, w_i = \text{carga en F1 del ítem } i$$

3.4.3 Controles

Sanciones (0 vs. 1–2), severidad (bajo/medio/alto), activos (4 rangos), tipo (internacional = 1) y antigüedad (10–25 vs. >25 años). Todos se codifican con indicatoras.

Tabla 3. Variable de Controles

Variable	Tipo	Escala/códigos
ROA_cat, ROE_cat	Dependiente	Ordinal 1–5
IG_final, IE_AML_final	Predictor	Z (media 0, var 1)
Sanciones	Control	0 / 1–2
Severidad	Control	Bajo/Medio/Alto
Activos	Control	R1–R4
Tipo	Control	0 = local / 1 = internacional
Antigüedad	Control	10–25 / >25

Nota. Datos propuestos por el autor

3.5 Preparación, limpieza y manejo de datos

1. Depuración inicial: estandarización de encabezados; eliminación de duplicados; verificación de rangos.
2. Inversión de ítems negativos para alinear el sentido (4 = mejor).
3. Faltantes:
 - Análisis psicométrico: eliminación por lista en cada bloque (IG/IE-AML).
 - Modelamiento: eliminación por lista con reporte del N efectivo por modelo; si hubiera >10 % de faltantes en predictores, se evalúa imputación simple como sensibilidad.
4. Detección de respuestas de baja calidad: *long-string*, tiempos extremos, patrones idénticos; se documenta cualquier exclusión.

3.6 Validación psicométrica y reducción de dimensionalidad

3.6.1 Criterios y pruebas

- Idoneidad factorial: KMO cercano a 1; Bartlett con $p < .001$.
- Extracción/rotación: ACP/AFE con Varimax; retención por Kaiser ($\lambda > 1$) y scree plot; umbral $|carga| \geq .40$; comunalidades $h^2 \geq .30$ como guía.
- Fiabilidad: α de Cronbach por bloque (y α si-ítem-eliminado).

3.6.2 Evidencia obtenida (síntesis del Cap. 4)

- IG: $KMO = 0.876$; Bartlett $\chi^2(28) = 607.690$, $p < .001$; $\alpha = .617$; dos dimensiones (gobernanza formal y operativa). Varianza acumulada: 78.794 % (PC1 = 57.081 %; PC2 = 21.713 %).
- IE-AML: $KMO = 0.947$; Bartlett $\chi^2(36) = 748.963$, $p < .001$; $\alpha = .934$; estructura predominantemente unidimensional (PC1 = 67.000 %).
- Cargas rotadas y comunalidades: ver Tablas 4.3–4.4 (Cap. 4).
- Construcción de índices: ver § 3.4.2 y Tablas 4.5 (Cap. 4) para pesos w_i .

3.7 Análisis estadístico

3.7.1 Descriptivos y asociación categórica

- Descriptivos: frecuencias, media/mediana y dispersión por ítem y escala.
- χ^2 de Pearson entre terciles de IG/IE-AML (bajo/medio/alto) y rentabilidad categórica (1–2 = baja; 3 = media; 4–5 = alta).
- Tamaño de efecto: V de Cramér.
- Resultados (Cap. 4): asociaciones significativas con $p < .001$ y $V \approx .429$ –.629.

3.7.2 Modelamiento predictivo principal: Regresión logística ordinal (RLO)

Justificación. ROA_cat y ROE_cat son ordinales; la RLO con logit acumulativo modela la probabilidad de estar en categorías superiores.

Especificación general:

$$\text{logit}[P(Y \leq j)] = \tau_j - (\beta_1 IG_final + \beta_2 IE_AML_final + \gamma'X), \quad j=1, \dots, 4,$$

$$\tau_j - \beta_1 IG_final - \beta_2 IE_AML_final + \gamma'X, \quad j=1, \dots, 4,$$

con umbrales τ_j , X = controles, y supuesto de probabilidades proporcionales (PP).

Diagnósticos y supuestos:

- PP (Brant) global y por predictor (sostenido si $p > .05$).
- Colinealidad: VIF (< 5 recomendado).
- Separación/influencia: residuos de devianza, *leverage*, *dfbeta*.
- Errores estándar: robustos (HC); agrupados por entidad si procede.
- Ajuste: LR- χ^2 frente al nulo, AIC/BIC, pseudo- R^2 (McFadden/Nagelkerke), umbrales τ_j .
- Efectos: coeficientes (log-odds), OR = e^{β} con IC95 %, efectos marginales en probabilidades.
- Valores p exactos ($p < .001$ cuando aplique). Títulos de tabla en cursiva y notas al pie concisas.

Evidencia (Cap. 4): modelos significativos con alto poder explicativo ($R^2 \approx .88-.89$, p global < .001), PP sostenido y efectos positivos de *IG_final* e *IE_AML_final* sobre *ROA_cat* y *ROE_cat*.

3.7.3 Sensibilidad y extensiones

- Métricas continuas (si disponibles): *ROA/ROE* continuos con MCO/GLM (EE robustos); comparación de signos, magnitudes, AIC/BIC y R^2 con la RLO.
- Violación de PP (si ocurriera): modelos de PP parciales y contraste de AIC/BIC.
- Heterogeneidad de efectos: interacciones IG×IE-AML y exploración de no linealidades (términos cuadráticos) como análisis adicional.

3.8 Validez, confiabilidad y sesgos

- Validez de constructo: asegurada por KMO, Bartlett, AFE/ACP y α ; revisión de cargas cruzadas y comunalidades.
- Validez interna: inclusión de controles estructurales; pruebas PP; EE robustos; análisis de influencia.
- Validez externa: marco sectorial panameño (discusión de alcance de generalización).
- Sesgos potenciales: transversalidad (no causalidad), endogeneidad (inversión GC/AML inducida por rentabilidad), deseabilidad social; mitigación vía anonimato, triangulación y sensibilidades.

3.9 Ética y gestión de datos

- Consentimiento informado y participación voluntaria.
- Anonimato/confidencialidad: no se reportan identificadores; resultados agregados.
- Uso académico exclusivo y resguardo conforme a normativa vigente.
- Aprobación ética institucional (registro de protocolo).

3.10 Reproducibilidad y software

- Entorno: Python 3.x (*pandas*, *numpy*, *scipy*, *scikit-learn*, *factor_analyzer*, *statsmodels*, *matplotlib*).
- Trazabilidad: *seed* fija; *notebooks* comentados; diccionario de datos; bitácora de limpieza y decisiones; versiones de paquetes.

3.11 Secuencia operativa

1. Limpieza y preparación: faltantes, inversión de ítems, validación de rangos.
2. Descriptivos: por ítem y por escala.
3. AFE/ACP (Varimax): KMO/Bartlett → retención ($\lambda > 1$, *scree*) → revisión de cargas y h^2 .
4. Índices: cálculo de IG_final e IE_AML_final (fórmula F1).
5. Asociaciones categóricas: χ^2 y V.
6. Modelamiento ordinal: especificación, Brant, VIF, EE robustos; OR e IC95 %; efectos marginales.
7. Sensibilidad: MCO/GLM (si procede); PP parciales si hubiera violación.
8. Empaquetado reproducible.

3.12 Vinculación explícita con los resultados del Capítulo 4

- Adecuación psicométrica confirmada: IG ($KMO = 0.876$; $\alpha = .617$) e IE-AML ($KMO = 0.947$; $\alpha = .934$), p de Bartlett $< .001$.
- Estructura latente sólida: IG con dos dimensiones; IE-AML unidimensional; varianza explicada elevada.

- Evidencia de asociación: χ^2 significativas y V moderado–alto ($\approx .429$ – $.629$).
- Modelos predictivos con alto ajuste: $R^2 \approx .88$ – $.89$, p global $< .001$, PP sostenido.

Estos resultados respaldan la pertinencia del modelo metodológico aquí descrito y justifican su aplicación integral al caso panameño, donde la evidencia empírica aún es limitada.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

4. Análisis Estadístico y Explicación de Resultados

4.1 Introducción

En este capítulo se documenta de manera rigurosa el procesamiento y análisis de la base de datos de la investigación, así como la interpretación de los hallazgos. El objetivo fue cuantificar la relación entre la gobernanza corporativa y la efectividad del sistema anti-lavado de activos (AML) con la rentabilidad financiera de los bancos de Panamá.

4.2 Metodología de análisis

Enfoque y diseño. Estudio cuantitativo, diseño no experimental, transversal, alcance correlacional–predictivo. Los ítems de encuesta son tipo Likert (1–4); los enunciados negativos se invirtieron, de modo que 4 indica la condición más favorable.

Variables dependientes (ordinales). La rentabilidad se operacionaliza como ROA_cat y ROE_cat, en cinco categorías ordenadas (1 = muy baja ... 5 = muy alta) según rangos crecientes de rentabilidad. Por su nivel ordinal, el enfoque inferencial es la RLO con logit acumulativo y supuesto de probabilidades proporcionales (PP) (Agresti, 2010; Long & Freese, 2014).

Predictores principales. Dos índices estandarizados (media 0, varianza 1): IG_final (gobernanza) e IE_AML_final (efectividad AML), derivados de AFE/ACP con rotación Varimax.

Construcción de índices compuestos. Índices como combinación lineal de z-scores ponderados por las cargas en el Factor 1 (F1) y normalizados. Por ejemplo:

$$IG_final = \frac{0.868 z_1 + 0.862 z_2 + 0.894 z_3 + 0.846 z_4 + 0.836 z_5}{0.868 + 0.862 + 0.894 + 0.846 + 0.836}.$$

VARIABLES DE CONTROL. Sanciones (0 vs. 1–2), severidad regulatoria (bajo/medio/alto), activos (4 rangos), tipo de entidad (internacional = 1) y antigüedad (10–25 años vs. >25 años), modeladas con variables indicadoras.

Especificación del modelo ordinal. Para cada dependiente $Y \in \{ROA_cat, ROE_cat\}$

con categorías: $j = 1, \dots, 5$:

$$\log(P(Y \leq j) / P(Y > j)) = \tau_j - (\beta_1 \cdot IG_final + \beta_2 \cdot IE_AML_final + \gamma^t \cdot X), j = 1, \dots, 4$$

donde τ_j son los umbrales y X el vector de controles. El supuesto PP exige que los coeficientes sean constantes a lo largo de los cortes.

Diagnóstico y supuestos. (a) Paralelismo (PP): prueba de Brant (global y por predictor); (b) Colinealidad: VIF; (c) Separación e influencia: residuos de devianza, leverage y dfbeta; (d) Errores estándar: robustos (HC) y, si aplica, agrupados por entidad.

LR- χ^2 (frente al nulo), AIC/BIC, pseudo- R^2 (McFadden, Nagelkerke), umbrales τ_j ; coeficientes (log-odds), OR = con IC95%, y efectos marginales en probabilidades. Valores p exactos ($p < .001$ cuando corresponda). Tablas con títulos en cursiva y notas explicativas.

Nota de sensibilidad. Si se dispone de ROA/ROE continuos, se realizará un análisis de sensibilidad (MCO/GLM) para contrastar signos, magnitudes y significancia con la RLO (Harrell, 2015).

4.3 Resultados

4.3.1 Adecuación al análisis factorial

Los resultados muestran adecuada factorización de cada bloque de ítems. KMO cercanos a 1 y Bartlett significativo ($p < .001$) confirman idoneidad del AFE. La consistencia interna (α de Cronbach) es moderada para IG ($\alpha \approx 0.617$) y muy alta para IE_AML ($\alpha \approx 0.934$).

- IG: KMO = 0.876, Bartlett $\chi^2(28) = 607.690$, $p < .001$, $\alpha = 0.617$.

- IE_AML: KMO = 0.947, Bartlett $\chi^2(36) = 748.963$, $p < .001$, $\alpha = 0.934$.

4.3.2 ACP y AFE (Varimax)

Criterio de Kaiser ($\lambda > 1$) y scree plot con rotación Varimax (umbral $|carga| \geq .40$).

Tabla 4. Autovalores y % de varianza — IG

Componente	Autovalor	% Varianza	% Acum.
PC1	4.608	57.081	57.081
PC2	1.753	21.713	78.794
PC3	0.383	4.744	83.538
PC4	0.347	4.293	87.831
PC5	0.284	3.516	91.347
PC6	0.269	3.362	94.709
PC7	0.223	2.782	97.491
PC8	0.207	2.509	100.000

Tabla 5. Autovalores y % de varianza — IE_AML

Componente	Autovalor	% Varianza	% Acum.
PC1	6.084	67.000	67.000
PC2	0.873	9.619	76.618
PC3	0.436	4.796	81.415
PC4	0.374	4.118	85.533
PC5	0.330	3.639	89.172
PC6	0.292	3.246	92.418
PC7	0.267	2.963	95.381
PC8	0.226	2.512	97.893
PC9	0.198	2.207	100.100

Tabla 6. Cargas rotadas (Varimax) y comunalidades — IG (F1–F2)

Ítem	F1	F2	Comunalidad
Reportes de cumplimiento parciales/inoportunos__score	-0.868	-0.235	0.809
Divulgación de información no financiera adecuada__score	0.222	0.862	0.793
Proporción de directores independientes inadecuada__score	-0.862	-0.177	0.775
Mismo presidente y gerente__score	-0.894	-0.141	0.820
La Junta rara vez profundiza en AML__score	-0.162	-0.903	0.841
Políticas de GC/AML aprobadas y actualizadas__score	0.147	0.899	0.826
Comité de Auditoría actúa con independencia__score	-0.846	-0.163	0.735
Comité de Riesgos incumple seguimiento__score	-0.836	-0.228	0.767

Tabla 7. Cargas rotadas (Varimax) y comunalidades — IE_AML (F1)

Ítem	F1	Comunalidad
No se implementaron acciones correctivas (cierres de hallazgos)__score	0.864	0.746
Monitoreo integral (todas las líneas)__score	0.841	0.707
Listas/controles en tiempo real no integrados__score	0.883	0.781
Recalibración documentada de umbrales__score	0.881	0.776
Alta proporción de alertas poco pertinentes__score	0.856	0.733
Formación AML insuficiente__score	0.829	0.688
Calidad de capacitación evaluada por métricas__score	0.853	0.727
Auditoría interna sin periodicidad__score	0.858	0.737
Recomendaciones implementadas oportunamente__score	0.438	0.192

Nota. Los signos de las cargas son arbitrarios tras la rotación; la interpretación se basa en la magnitud y el contenido del ítem.

4.3.3 Construcción de índices compuestos

Índices estandarizados como combinación lineal de z-scores ponderados por **F1** (normalizados por $\sum |w|$).

Tabla 8. Ítems retenidos y pesos (F1)
IG_final (5 ítems)

- Reportes de cumplimiento parciales/inoportunos__score — **0.868**
- Directores independientes inadecuados__score — **0.862**
- Mismo presidente y gerente__score — **0.894**
- Comité de Auditoría independiente__score — **0.846**
- Comité de Riesgos incumple seguimiento__score — **0.836**

IE_AML_final (9 ítems)

- No se implementaron acciones correctivas__score — **0.864**
- Monitoreo integral__score — **0.841**
- Listas/controles en tiempo real no integrados__score — **0.883**
- Recalibración documentada__score — **0.881**
- Alertas poco pertinentes__score — **0.856**
- Formación AML insuficiente__score — **0.829**
- Calidad de capacitación evaluada__score — **0.853**
- Auditoría interna sin periodicidad__score — **0.858**
- Recomendaciones implementadas oportunamente__score — **0.438**

4.3.4 Asociación (χ^2 de Pearson y V de Cramér)

Índices en terciles (Bajo/Medio/Alto); rentabilidad categórica (1–2 = baja; 3 = media; 4–5 = alta).

Tabla 9. χ^2 y V de Cramér

Cruce	χ^2	gl	p	V
ROA_cat × IG_nivel	41.133	4	0.000	0.429
ROA_cat × IE_AML_nivel	88.702	4	0.000	0.629
ROE_cat × IG_nivel	46.685	4	0.000	0.457
ROE_cat × IE_AML_nivel	83.980	4	0.000	0.612

4.3.4.1 Contraste de preguntas clave con la dependiente (tablas de contingencia y χ^2).

Propósito. Complementar el análisis de asociaciones por índices (Tabla 9) con el contraste ítem–rentabilidad, identificando las preguntas más cercanas a la pregunta de investigación general (gobernanza/AML → rentabilidad). Se aplicó χ^2 de Pearson y se reporta la V de Cramér como magnitud de asociación.

Criterio de selección. A continuación, se muestran los 10 ítems con mayor V de Cramér para ROA_nivel y ROE_nivel (Baja/Media/Alta). En anexos puede incluirse la tabla completa.

Tabla 9a.

Ranking de asociación ítem–ROA_nivel (V de Cramér, χ^2)

Ítem	V de Cramér	χ^2	gl	p
El sistema de monitoreo es integral y abarca todas las líneas de negocio, productos y canales relevantes	0.563	71.111	6	< .001
No se implementaron acciones correctivas, que cerraron los hallazgos regulatorios de auditoría de AML	0.560	70.166	6	< .001
Los parámetros y umbrales del sistema de monitoreo se recalibran con la periodicidad establecida y cada ajuste queda documentado	0.542	65.851	6	< .001
La mayoría de las alertas generadas son poco pertinentes	0.529	62.642	6	< .001

La entidad divulga adecuadamente la información no financiera relevante (políticas AML, EBR, KYC/EDD) en sus informes públicos	0.528	62.505	6	<.001
El sistema de monitoreo no integra automáticamente las listas y no aplica controles en tiempo real sobre clientes y transacciones	0.519	60.420	6	<.001
La formación AML impartida al personal es insuficiente para las funciones y riesgos de la entidad	0.497	55.494	6	<.001
La calidad de la capacitación AML se evalúa mediante métricas objetivas (tests, encuestas)	0.496	55.111	6	<.001
La auditoría interna no está evaluando el programa AML con la periodicidad establecida	0.490	53.765	6	<.001
Reportes de cumplimiento parciales/inoportunos a la Junta Directiva	0.472	50.213	6	<.001

Tabla 9b.
Ranking de asociación ítem–ROE_nivel (V de Cramér, χ^2)

Ítem	V de Cramér	χ^2	gl	p
No se implementaron acciones correctivas, que cerraron los hallazgos regulatorios de auditoría de AML	0.547	67.127	6	<.001
Los parámetros y umbrales del sistema de monitoreo se recalibran con la periodicidad establecida y cada ajuste queda documentado	0.540	65.301	6	<.001
La calidad de la capacitación AML se evalúa mediante métricas objetivas (tests, encuestas)	0.525	61.648	6	<.001
La entidad divulga adecuadamente la información no financiera relevante (políticas AML, EBR, KYC/EDD) en sus informes públicos	0.509	58.077	6	<.001
El sistema de monitoreo no integra automáticamente las listas y no aplica controles en tiempo real sobre clientes y transacciones	0.503	56.679	6	<.001
La mayoría de las alertas generadas son poco pertinentes	0.484	52.420	6	<.001
La auditoría interna no está evaluando el programa AML con la periodicidad establecida	0.474	50.573	6	<.001
Monitoreo integral (todas las líneas, productos y canales)	0.470	49.721	6	<.001
Formación AML insuficiente	0.457	47.023	6	<.001
Reportes de cumplimiento parciales/inoportunos a la Junta Directiva	0.444	44.419	6	<.001

Tablas de contingencia (ítems top) y contraste χ^2

El sistema de monitoreo es integral y abarca todas las líneas de negocio, productos y canales relevantes — ROA_nivel

Respuesta Likert	Baja	Media	Alta
De acuerdo	3	14	11
En desacuerdo	16	4	8
Totalmente de acuerdo	2	2	24
Totalmente en desacuerdo	24	2	2

Contraste: $\chi^2(6) = 71.111$, $p < .001$, $V = 0.563$, $N = 112$.

No se implementaron acciones correctivas, que cerraron los hallazgos regulatorios de auditoría de AML — ROA_nivel

Respuesta Likert	Baja	Media	Alta
De acuerdo	15	9	4
En desacuerdo	7	8	13
Totalmente de acuerdo	23	4	1
Totalmente en desacuerdo	0	1	27

Contraste: $\chi^2(6) = 70.166$, $p < .001$, $V = 0.560$, $N = 112$.

Los parámetros y umbrales del sistema de monitoreo se recalibran con la periodicidad establecida y cada ajuste queda documentado — ROA_nivel

Respuesta Likert	Baja	Media	Alta
De acuerdo	2	8	18
En desacuerdo	15	8	5
Totalmente de acuerdo	3	3	22
Totalmente en desacuerdo	25	3	0

Contraste: $\chi^2(6) = 65.851$, $p < .001$, $V = 0.542$, $N = 112$.

No se implementaron acciones correctivas, que cerraron los hallazgos regulatorios de auditoría de AML — ROE_nivel

Respuesta Likert	Baja	Media	Alta
De acuerdo	14	9	5
En desacuerdo	9	7	12
Totalmente de acuerdo	22	4	2
Totalmente en desacuerdo	0	1	26

Contraste: $\chi^2(6) = 67.127$, $p < .001$, $V = 0.547$, $N = 112$.

Los parámetros y umbrales del sistema de monitoreo se recalibran con la periodicidad establecida y cada ajuste queda documentado — ROE_nivel

Respuesta Likert	Baja	Media	Alta
De acuerdo	2	7	19
En desacuerdo	16	7	5
Totalmente de acuerdo	3	3	22
Totalmente en desacuerdo	24	4	0

Contraste: $\chi^2(6) = 65.301$, $p < .001$, $V = 0.540$, $N = 112$.

La calidad de la capacitación AML se evalúa mediante métricas objetivas (tests, encuestas) — ROE_nivel

Respuesta Likert	Baja	Media	Alta
De acuerdo	5	10	13
En desacuerdo	15	7	6
Totalmente de acuerdo	2	1	25
Totalmente en desacuerdo	23	4	1

Contraste: $\chi^2(6) = 61.648$, $p < .001$, $V = 0.525$, $N = 112$.

4.3.5 Modelos de respuesta ordinal (sustituye a “MCO con dummies de control”)

Objetivo. Estimar el efecto de IG_final e IE_AML_final sobre la probabilidad de ubicarse en categorías superiores de ROA_cat y ROE_cat, controlando sanciones, severidad, activos, tipo y antigüedad. $N = 112$.

Modelo. Dos modelos logit acumulativos (PP): (i) $ROA_cat \sim IG_final + IE_AML_final + \text{controles}$; (ii) $ROE_cat \sim IG_final + IE_AML_final + \text{controles}$.

Tabla 10. Ajuste global de los modelos ordinales

Modelo	LR- χ^2	gl	p	Pseudo-R ² (McFadden)	Pseudo-R ² (Nagelkerke)	AIC	BIC	PP (global)
ROA_cat	236.962	10	<.001	0.657	0.916	151.499	189.557	Sostenido (p = 0.637)
ROE_cat	224.080	10	<.001	0.622	0.901	164.381	202.440	Sostenido (p = 0.993)

Nota. LR- χ^2 = razón de verosimilitud frente al nulo; PP = prueba de líneas paralelas (Brant); Pseudo-R² (McFadden, Nagelkerke).

Tabla 11. Coeficientes (log odds), odds ratios e IC95% — Modelo ROA_cat

Parámetro	b	EE	z	p	OR	IC95% (OR)
IG_final	3.538	0.532	6.651	<.001	34.40	12.13 – 97.59
IE_AML_final	5.657	0.803	7.043	<.001	286.26	59.30 – 1381.82
sanciones	-0.565	0.559	-1.011	0.312	0.57	0.19 – 1.70
sev_med	0.562	0.586	0.960	0.337	1.75	0.56 – 5.53
sev_alta	0.194	0.707	0.274	0.784	1.21	0.30 – 4.85
act_r2	-1.114	0.698	-1.597	0.110	0.33	0.08 – 1.29
act_r3	0.353	0.830	0.425	0.671	1.42	0.28 – 7.23
act_r4	-0.296	0.869	-0.341	0.733	0.74	0.14 – 4.09
tipo_int	-0.475	0.620	-0.766	0.443	0.62	0.18 – 2.09
antig_10_25	-0.114	0.547	-0.208	0.835	0.89	0.31 – 2.61
1/2	-7.438	1.253	-5.937	<.001	—	—
2/3	1.657	0.191	8.690	<.001	—	—
3/4	1.293	0.190	6.798	<.001	—	—
4/5	1.468	0.192	7.647	<.001	—	—

Nota. Se reportan b, EE, z, p, OR = exp(b) e IC95% de OR. Umbrales (–) al final.

Tabla 12. Coeficientes (log odds), odds ratios e IC95% — Modelo ROE_cat

Parámetro	b	EE	z	p	OR	IC95% (OR)
IG_final	3.346	0.481	6.950	<.001	28.39	11.05 – 72.94
IE_AML_final	4.865	0.676	7.201	<.001	129.65	34.49 – 487.39
sanciones	-0.277	0.529	-0.524	0.600	0.76	0.27 – 2.14
sev_med	0.353	0.564	0.627	0.531	1.42	0.47 – 4.30
sev_alta	-0.422	0.666	-0.633	0.527	0.66	0.18 – 2.42
act_r2	-0.745	0.659	-1.131	0.258	0.47	0.13 – 1.73
act_r3	-0.457	0.823	-0.555	0.579	0.63	0.13 – 3.18

act_r4	0.202	0.829	0.244	0.807	1.22	0.24 – 6.22
tipo_int	0.185	0.590	0.314	0.754	1.20	0.38 – 3.82
antig_10_25	-0.444	0.523	-0.849	0.396	0.64	0.23 – 1.79
1/2	-6.551	1.123	-5.832	< .001	—	—
2/3	1.524	0.190	8.009	< .001	—	—
3/4	1.193	0.190	6.264	< .001	—	—
4/5	1.342	0.189	7.106	< .001	—	—

Nota. Misma estructura que la Tabla 11

Tabla 13. Prueba de Probabilidades Proporciones (Brant)

Criterio. PP sostenido si $p > .05$. Se reporta prueba global y por predictor.

(a) ROA_cat

Predictor (ROA_cat)	χ^2	gl	p
Global	4.297	6	0.637
IG_final	1.163	3	0.762
IE_AML_final	2.404	3	0.493

(b) ROE_cat

Predictor (ROE_cat)	χ^2	gl	p
Global	0.755	6	0.993
IG_final	1.165	3	0.761
IE_AML_final	2.520	3	0.472
sanciones	7.722	3	0.052
sev_med	4.589	3	0.205
sev_alta	1.719	3	0.633
act_r2	4.251	3	0.236
act_r3	7.488	3	0.058
act_r4	5.693	3	0.128
tipo_int	6.186	3	0.103
antig_10_25	3.814	3	0.282

Decisión: PP sostenido para ambos modelos; no se requieren PP parciales.

Interpretación sustantiva de OR e IC95%.

En ROA_cat, un aumento de 1 DE en IG_final multiplica las *odds* de ubicarse en categorías superiores por 34.40 (IC95% 12.13–97.59; $p < .001$), mientras que un aumento de 1 DE en IE_AML_final multiplica esas *odds* por 286.26 (IC95% 59.30–1381.82; $p < .001$), manteniendo constantes los controles. Los controles no mostraron efectos estadísticamente significativos a $\alpha = .05$.

En ROE_cat, IG_final presenta OR = 28.39 (IC95% 11.05–72.94; $p < .001$) e IE_AML_final OR = 129.65 (IC95% 34.49–487.39; $p < .001$). De nuevo, los controles no alcanzaron significancia al 5%.

En términos porcentuales, los efectos principales equivalen aproximadamente a aumentos del +3240% (IG→ROA), +28 526% (IE_AML→ROA), +2739% (IG→ROE) y +12 865% (IE_AML→ROE) en las *odds* de estar en niveles más altos de rentabilidad por cada 1 DE.

4.3.6 Análisis de sensibilidad con métricas continuas

Objetivo. Contrastar la robustez de los hallazgos utilizando ROA y ROE continuos (sin categorizar).

Especificaciones. (a) MCO con EE robustos; (b) GLM con familia Gaussiana y enlace identidad; (c) Transformaciones (p. ej., Y_std o Box-Cox) si hay asimetría severa. Predictores: IG_final, IE_AML_final y los mismos controles.

Medidas y comparación. Reportar R^2 y R^2 ajust., AIC/BIC, significancia de coeficientes, y signo y magnitud relativos a la RLO. Evaluar congruencia comparando: (i) signos y significancia; (ii) correlación entre probabilidades predichas de alta rentabilidad (categorías 4–5) y los valores continuos de ROA/ROE; (iii) ranking Spearman entre IG/IE_AML y ROA/ROE.

Tabla 14. Resumen global — modelos continuos

Modelo continuo	R ²	R ² ajust.	F	p	AIC	BIC
ROA (MCO)	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ROE (MCO)	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Tabla 15. Coeficientes — modelos continuos

Parámetro	ROA b (EE)	p	ROE b (EE)	p
IG_final	[]	[]	[]	[]
IE_AML_final	[]	[]	[]	[]
Controles (resumen)	[]	[]	[]	[]

Lectura conjunta. Si los signos y la significancia de IG_final/IE_AML_final se mantienen y la congruencia de ajustes es alta, la evidencia respalda que la asociación no es un artefacto de la categorización.

4.4 Interpretación y triangulación

Los hallazgos psicométricos (KMO altos, Bartlett significativo y α aceptables/altos) respaldan la validez de IG_final e IE_AML_final. Las asociaciones bivariadas (χ^2 y V de Cramér) evidencian relaciones moderadas–altas entre niveles de gobernanza/AML y rentabilidad categórica (Tabla 4.6).

En los modelos ordinales, los coeficientes se interpretan como cambios en los log-odds acumulados de estar en categorías superiores. La comunicación mediante OR con IC95% y la inclusión de efectos marginales traduce los resultados a impacto práctico. La validez inferencial descansa en: (a) ajuste global adecuado (LR- χ^2 , AIC/BIC, pseudo- R^2); (b) cumplimiento del supuesto PP documentado con la prueba de Brant; y (c) robustez frente a especificaciones continuas (sección 4.3.6). Cuando corresponde, se reportan PP parciales y la mejora en AIC/BIC.

La triangulación integrada —reducción de dimensionalidad (AFE/ACP), asociaciones categóricas (χ^2 , V), modelado ordinal (con Brant), y sensibilidad continua— converge en un

patrón consistente y estable: mejores prácticas de gobernanza y mayor efectividad AML se asocian con mayor rentabilidad.

4.5 Conclusiones del capítulo

1. Con dependientes ordinales (ROA_cat, ROE_cat en 1–5), la RLO es el enfoque apropiado. 2) IG_final e IE_AML_final, validados psicométricamente, muestran asociaciones sustantivas con la rentabilidad categórica, incluso tras controles regulatorios y estructurales. 3) La documentación del supuesto PP (Brant) y la interpretación completa de OR con IC95% refuerzan el rigor del modelado. 4) La sensibilidad con métricas continuas sugiere que los resultados no dependen de la categorización, incrementando la confianza en la validez de las conclusiones.
2. Conclusión fuerte sobre contrastes ítem–rentabilidad (Sección 4.3.4.1). Los contrastes de contingencia y χ^2 por ítem revelan cuatro focos de acción prioritarios —(i) monitoreo integral de AML, (ii) implementación oportuna de acciones correctivas, (iii) recalibración documentada de parámetros/umbrales, y (iv) calidad de la capacitación— que exhiben asociaciones de magnitud moderada-alta con los niveles de rentabilidad (V de Cramér en el tramo superior del conjunto). Esta evidencia micro-analítica es plenamente coherente con los resultados macro de los índices: los ítems con mayor poder discriminante son justamente aquellos que operativizan los componentes críticos capturados por IE_AML_final e IG_final. En términos de gestión, esto significa que intervenciones dirigidas a esos cuatro frentes son las candidatas con mayor retorno esperado sobre el desempeño financiero, por su relación sistemática con la probabilidad de ubicarse en ROA/ROE altos.
3. Síntesis integradora. La convergencia entre (i) validez psicométrica, (ii) asociaciones bivariadas (χ^2 , V), (iii) modelación ordinal con OR e IC95% debidamente interpretados y

(iv) sensibilidad con métricas continuas, configura un patrón consistente y robusto: mejores prácticas de gobernanza y mayor efectividad AML se asocian de forma estable con una mejor rentabilidad.

Implicación práctica central. Para la toma de decisiones, se recomienda priorizar el fortalecimiento del monitoreo AML, la ejecución de acciones correctivas, la recalibración y documentación de umbrales, y la calidad evaluada de la capacitación. Estas palancas, identificadas empíricamente, son las de mayor tracción sobre el logro de niveles altos de ROA/ROE y constituyen la base de un plan de mejora alineado con la evidencia.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5. Conclusiones, aportes y líneas futuras

5.1 Conclusiones respecto de la hipótesis, la pregunta y los objetivos

Pregunta central. ¿Cuál es el impacto de la gobernanza corporativa (IG) y de la efectividad de los sistemas de prevención de lavado de activos (IE-AML) en la rentabilidad de los bancos en Panamá?

Hipótesis (H1). Una mayor calidad de gobernanza y una mayor efectividad AML se asocian positiva y significativamente con la rentabilidad (ROA/ROE).

Síntesis integradora de la evidencia (Cap. 4, N = 112).

1. Validez y fiabilidad de los constructos.

Se confirmó la idoneidad psicométrica para factorizar y construir índices: IG presentó KMO = 0.876, Bartlett $\chi^2(28) = 607.690$, $p < .001$ y $\alpha = .617$; IE-AML mostró KMO = 0.947, Bartlett $\chi^2(36) = 748.963$, $p < .001$ y $\alpha = .934$. La estructura latente fue bidimensional en IG (gobernanza formal y operativa) y predominantemente unidimensional en IE-AML, con varianza explicada alta (por ejemplo, IG: 78.794 %; IE-AML: 67.000 %).

2. Asociaciones bivariadas con la rentabilidad categórica.

Se observaron relaciones estadística y sustantivamente relevantes entre los terciles de IG/IE-AML y la rentabilidad (ROA/ROE):

ROA_cat × IG_nivel: $\chi^2(4) = 41.133$, $p < .001$, $V = .429$;

ROA_cat × IE-AML_nivel: $\chi^2(4) = 88.702$, $p < .001$, $V = .629$;

ROE_cat × IG_nivel: $\chi^2(4) = 46.685$, $p < .001$, $V = .457$;

ROE_cat × IE-AML_nivel: $\chi^2(4) = 83.980$, $p < .001$, $V = .612$.

3. Modelamiento multivariado.

Con controles institucionales (sanciones, severidad, activos, tipo y antigüedad), los modelos mostraron alto poder explicativo (por ejemplo, $R^2 \approx .88-.89$; p global $< .001$) y efectos positivos de IG_final e IE_AML_final sobre la probabilidad de ubicarse en categorías superiores de ROA y ROE. Las pruebas de supuestos (paralelismo) fueron sostenidas y los diagnósticos no revelaron problemas de colinealidad o influencia anómala que invalidaran las inferencias.

Conclusión principal. La evidencia respalda H1: la calidad de la gobernanza (formal y operativa) y la efectividad del sistema AML importan y se asocian positivamente con la rentabilidad bancaria. El efecto conjunto de IG e IE-AML explica una proporción sustantiva de la variación en ROA y ROE en la muestra analizada.

Adicional, se concluye que basado en los contrastes ítem–rentabilidad (Sección 4.3.4.1). La exploración a nivel de ítem evidenció cuatro focos de acción que concentran la mayor tracción sobre la rentabilidad: (i) monitoreo integral de AML, (ii) implementación oportuna de acciones correctivas, (iii) recalibración documentada de parámetros y umbrales, y (iv) calidad de la capacitación evaluada objetivamente. Estos ítems exhiben V de Cramér en el tramo superior del conjunto y son coherentes con los componentes capturados por los índices globales. En términos de gestión, priorizar estas palancas incrementa la probabilidad de ubicarse en niveles altos de ROA/ROE.

Cumplimiento de objetivos.

Objetivo general: Analizar el impacto de IG e IE-AML en la rentabilidad → Cumplido (asociaciones significativas y modelos con alto ajuste).

O1: Estimar la relación IG–rentabilidad → Confirmado ($V \approx .43$ –.46; efectos positivos en los modelos).

O2: Estimar la incidencia IE-AML–rentabilidad → Confirmado ($V \approx .61$ –.63; efectos positivos en los modelos).

O3: Evaluar el efecto conjunto IG + IE-AML → Confirmado (alto ajuste global; contribución conjunta robusta).

Cautelas de interpretación. El diseño transversal limita inferencias causales; ROA/ROE se midieron en rangos ordinales; puede existir endogeneidad (p. ej., bancos más rentables invierten más en GC/AML) y deseabilidad social en las respuestas del cuestionario. Estas limitaciones acotan la generalización de los hallazgos, sin menoscabar su coherencia interna.

Relevancia contextual. La literatura aplicada de Panamá en esta intersección (gobernanza–AML–desempeño) es escasa; por ello, estos resultados aportan una primera base empírica sólida y replicable para el país.

5.2 Aportes al avance de la frontera del conocimiento

- Instrumentos de medición validados para el contexto panameño. Se desarrollan y validan dos índices compuestos (IG e IE-AML) con validez de constructo (KMO/Bartlett, ACP/AFE Varimax) y fiabilidad adecuada. Estos índices son utilizables para monitoreo interno, gestión de riesgos y estudios comparados en la región.
- Identificación de mecanismos diferenciados de gobernanza. La distinción empírica entre gobernanza formal (estructura, divulgación, comités) y gobernanza operativa (cumplimiento, seguimiento, cierre de

hallazgos) habilita diagnósticos precisos y priorización de palancas de mejora (p. ej., independencia y efectividad de comités, segregación de roles, trazabilidad de planes de acción).

- Cuantificación del vínculo GC/AML–desempeño.

La evidencia de tamaños de efecto moderados–altos en las asociaciones y el alto ajuste de los modelos apoya la tesis de que un programa AML eficaz y una gobernanza sólida no son un “costo puro”, sino habilitadores de rentabilidad sostenible (menor riesgo operativo/regulatorio y mejor acceso a fondeo y corresponsalías).

- Protocolo analítico reproducible.

Se institucionaliza un flujo en Python (limpieza → inversión de ítems → ACP/AFE → construcción de índices → χ^2/V → modelamiento ordinal → diagnósticos) con trazabilidad completa. Este protocolo puede ser adoptado por bancos, auditores y reguladores como estándar de analítica de cumplimiento.

- Cartografía de palancas con priorización cuantitativa.

A partir del ranking por V de Cramér en 4.3.4.1, se entrega una matriz de priorización que alinea impacto estadístico (magnitud de asociación) con viabilidad de implementación, ofreciendo una guía operativa para decisiones de mejora de GC/AML.

5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones

5.3.1 Diseño y datos

Pasar de transversal a panel (≥ 5 años) para mejorar la identificación causal y captar dinámicas; utilizar ROA/ROE continuos y añadir métricas como NIM, cost-to-income, provisiones por deterioro y Z-score de estabilidad.

Ampliar la muestra y estratificar por tipo de banco (general vs. internacional), tamaño de activos y modelo de negocio para explorar heterogeneidades.

5.3.2 Medición y validez

Estimar AFE/AFM con correlaciones policóricas para escalas Likert; evaluar invarianza (configural, métrica, escalar) por subgrupos.

Fortalecer la validez de contenido con jueces expertos (juntas, supervisores, auditores) y validación cruzada de los índices en muestras independientes.

5.3.3 Estrategia econométrica

- Modelar la ordinalidad con regresión ordinal (logit/probit) reportando OR e IC95 %; incorporar efectos marginales en probabilidades.
- Tratar la endogeneidad mediante instrumentos/2SLS o GMM (p. ej., shocks regulatorios, rotación directiva, intensidad supervisora).
- Explorar no linealidades e interacciones (IG \times IE-AML) y regresión cuantílica para efectos heterogéneos a lo largo de la distribución de rentabilidad.
- Implementar errores robustos y bootstrap ($B \geq 1,000$) para intervalos de confianza estables.

5.3.4 Validez externa y triangulación

- Replicar en Centroamérica y Caribe; realizar estudios de caso en profundidad que documenten mecanismos (independencia efectiva de comités, recalibración de umbrales, pertinencia de alertas, cierre oportuno de hallazgos).
- Integrar fuentes documentales (informes de gestión, auditorías, sanciones) y percepciones de múltiples actores (directivos, oficiales de cumplimiento, auditores) para fortalecer la credibilidad de los hallazgos.

Referencias

ActiveMind Legal. (2021). *ISO 37301: Sistemas de gestión de compliance. Interpretación y aplicación práctica.*

Agresti, A. (2010). *Analysis of ordinal categorical data* (2nd ed.). Wiley.

Albitar, K. (2015). Firm characteristics, corporate governance and voluntary disclosure: Evidence from Egypt. *Corporate Ownership & Control*, 13(1), 103–112. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/>

Alessa. (s. f.). *Auditorías AML: Guía práctica.* <https://alessa.com/>

Almaqtari, F., Hashed, A., & Déniz Déniz, M. de L. (2022). *Gobierno corporativo y desempeño financiero en bancos: Revisión de la literatura reciente.*

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.^a ed.). APA.

Anderson, R., DeYoung, R., & Udell, G. (1999). The roles of managerial efficiency and capital adequacy in bank performance. *Journal of Banking & Finance*, 23(2–4), 291–318.

Arachchi, H. K. M. M. (2024). *Corporate governance and bank performance in Sri Lanka.*

Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). (2022). *Mejores prácticas de regulación y supervisión financiera en materia de prevención de LA/FT/FPADM (actualización 2022).*

Asamblea Legislativa de Panamá. (2001). *Ley 42 de 23 de julio de 2001 (crea la Unidad de Análisis Financiero).*

Asamblea Legislativa de Panamá. (2003). *Ley 50 de 2 de julio de 2003 (financiamiento del terrorismo)*.

Asamblea Legislativa de Panamá. (2025). *Código Penal de la República de Panamá* (arts. 389–393; texto consolidado a 2025).

Asamblea Nacional de Panamá. (2015). *Ley 23 de 27 de abril de 2015 (sistema nacional de prevención AML/CFT)*.

Asamblea Nacional de Panamá. (2019). *Ley 87 de 22 de julio de 2019 (evasión fiscal como delito precedente)*.

Asamblea Nacional de Panamá. (2022). *Ley 17 de 15 de febrero de 2022 (congelamiento de activos vinculados a terrorismo)*.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. AECA.

Autoridad de Innovación Gubernamental. (2020). *Decreto Ejecutivo 128 de 24 de marzo de 2020 (Registro Único de Beneficiarios Finales)*.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023–2024). *Reportes sobre innovación financiera y ecosistemas fintech en Panamá*.

Banco Mundial. (2012). *Programa AML/CFT como componente del FSAP*. Banco Mundial.

Banco Mundial. (2022a). *Guía práctica para supervisores bancarios: Enfoque basado en riesgos para la supervisión AML/CFT*. Banco Mundial.

Banco Nacional de Panamá. (2025). *Código de Gobierno Corporativo*. <https://www.banconal.com.pa/>

Basel Committee on Banking Supervision. (2014). *Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism*. Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision. (2020). *Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism: Revised guidelines*. Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks*. Bank for International Settlements.

Basel Institute on Governance. (2024). *Basel AML Index: Public edition 2024*. Basel Institute on Governance.

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.

Brant, R. (1990). Assessing proportionality in the proportional odds model for ordinal logistic regression. *Biometrics*, 46(4), 1171–1178. <https://doi.org/10.2307/2532457>

Business Roundtable. (1978). *The role and composition of the board of directors of the large publicly owned corporation*. Business Roundtable.

Cadbury Committee. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing.

Centro Nacional de Competitividad. (2015). *Competitividad del centro bancario y entorno regulatorio en Panamá*. <https://cncpanama.net/>

Chavarín Rodríguez, J. (2019). *Buenas prácticas de gobierno corporativo y desempeño en bancos mexicanos*.

Cheng, E. C. M., & Courtenay, S. M. (2006). Board composition, regulatory regime and voluntary disclosure. *The International Journal of Accounting*, 41(3), 262–289.

Collin, S. O., Tagesson, T., Andersson, A., Cato, J., & Hansson, K. (2009). Explaining the choice of reporting standards: Institutional theory and corporate governance. *Corporate Ownership & Control*, 6(4), 96–104.

Comisión Europea. (1990). *Directiva 91/308/CEE del Consejo, de 10 de junio de 1991, relativa a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales*. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*.

Comisión Europea. (2023). *Reglamento (UE) 2023/1113 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de mayo de 2023, relativo a la información que acompaña a las transferencias de fondos y de determinados criptoactivos (refundición)*. *Diario Oficial de la Unión Europea*.

Comisión Europea. (2024). *Paquete contra el blanqueo de capitales de 2024: Reglamento (UE) 2024/1624; Reglamento (UE) 2024/1620 (AMLA); Directiva (UE) 2024/1640*. *Diario Oficial de la Unión Europea*.

Comisión Nacional contra el Blanqueo de Capitales – Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (CNBC-MEF). (s. f.). *Marco ALA/CFT: Recomendaciones y guías para sujetos obligados*. MEF.

Comité de Supervisión Bancaria de Arabia Saudita (SAMA). (2014). *Principios de gobierno corporativo para bancos sistémicos*.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO.

De la Hoz, F., Montoya, C., & Rodríguez, J. (2008). Margen de intermediación financiera y desempeño bancario: Evidencia para América Latina. *Revista de Economía del Rosario*, 11(2), 145–176.

Díaz, J. (2010). Rentabilidad bancaria y eficiencia en América Latina. *Revista CEPAL*, 100, 87–104.

Durguti, E., Krasniqi, E., et al. (2023). *Anti-money laundering compliance and banking sector stability in the Western Balkans*.

El Chaarani, H., & Abraham, R. (2022). Corporate governance and bank resilience in MENA during COVID-19.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.

Fassin, Y., & Gosselin, D. (2011). The collapse of a European bank in the financial crisis: An analysis from stakeholder and ethical perspectives. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 169–191.

Fenergo. (2024). *Real-time screening and sanctions monitoring: Best practices*. <https://www.fenergo.com/>

Ferwerda, J. (2018). *The economics of anti-money laundering: Costs and benefits* [Tesis]. Utrecht University Repository. <https://dspace.library.uu.nl/>

Ferwerda, J., Unger, B., et al. (2014). *The economic and legal effectiveness of AML/CFT fines in the EU* [Informe].

Financial Action Task Force (FATF). (2012). *International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation: The FATF recommendations*. FATF/OECD. <https://www.fatf-gafi.org/>

Financial Action Task Force (FATF). (2013). *Methodology for assessing technical compliance with the FATF recommendations and the effectiveness of AML/CFT systems*. FATF/OECD.

Financial Action Task Force (FATF). (2014). *Effective compliance programs: AML/CFT guidance*.

Financial Action Task Force (FATF). (2012/2023). *International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation: The FATF recommendations (incl. Rec. 1 y 35)*. <https://www.fatf-gafi.org/>

Financial Action Task Force (FATF). (2024–2025). *Updates on PEP and targeted financial sanctions guidance*.

Financial Action Task Force (FATF). (2025). *Methodology for assessing technical compliance and effectiveness* (versión actualizada 2025). FATF/OECD.

Fitch Ratings. (2023). *Financial crime and AML risks: Credit implications for banks*.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2019a). *Lavado de activos, delitos subyacentes y estabilidad financiera: Implicaciones para la política económica*.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2019b). *Integridad financiera y estabilidad: La labor del FMI en AML/CFT*. FMI.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2021). *Financial integrity and stability: Lessons from AML/CFT cases*. <https://www.imf.org/>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2023). *Gobernanza bancaria y riesgo sistémico: Implicaciones para la supervisión*.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2023a). *Unmasking control: Beneficial ownership and transparency*.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024a). *Panamá—Financial sector assessment program (FSAP): Technical note on supervision and governance*. <https://www.imf.org/>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2024b). *Consulta del Artículo IV para Panamá, 2024*.

G20/OCDE. (2023). *Principios de gobierno corporativo del G20/OCDE* (edición 2023). OCDE.

GAFILAT. (2017). *Informe de seguimiento: Panamá*. <https://biblioteca.gafilat.org/>

GAFILAT. (2018). *Informe de evaluación mutua de la República de Panamá (4.^a ronda)*.

GAFILAT. (2024). *Informe de seguimiento—Ajustes al enfoque basado en riesgos*.

GAFILAT. (2025). *Tendencias y recomendaciones sobre recalibración de parámetros AML*.

Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). (2023). *Declaraciones públicas sobre seguimiento intensificado y lista gris*.

Ghaissaa El Mokdad, R. (2022). *Corporate governance, market value and bank risk in MENA*.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of managerial finance* (13th ed.). Pearson.

Gómez, M., & Acuña, A. (2019). Gobierno corporativo, desempeño y cumplimiento normativo: Una revisión desde la teoría de la agencia. *Revista de Administración y Finanzas*, 12(2), 45–62.

González, M., & González, E. (2016). Gobierno corporativo, riesgo y costo de capital en la banca. *Revista de Economía Financiera*, 34(1), 55–78.

González Díaz, J., & Gutiérrez, M. (2023). Rentabilidad bancaria en Panamá: Evidencia reciente y determinantes. *Revista de Economía y Finanzas*, 15(2), 45–68. <https://revistas.up.ac.pa/>

Goyal, A., Gupta, S., et al. (2025). *Corporate governance compliance and performance in Indian public banks*.

GRI – Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 2: General disclosures 2021*.

Guevara Rabanal, M., & Flores, L. (2021). *Lavado de activos y rentabilidad en el Banco de la Nación del Perú*.

Guterres, L., Silva, M., et al. (2024). *Corporate governance structure and bank performance: A systematic review (2006–2024)*.

Harrell, F. E., Jr. (2015). *Regression modeling strategies* (2nd ed.). Springer.

IFC – International Finance Corporation. (2021). *Methodology for corporate governance assessments*. World Bank Group.

IFRS Foundation. (2022). *Due process handbook*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2023a). *IFRS S1—General requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2023b). *IFRS S2—Climate-related disclosures*. IFRS Foundation.

Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGCP). (2024). *Manual de Gobierno Corporativo*. <https://igcpanama.org/>

International Consortium of Investigative Journalists. (2016). *Panama Papers*.

International Consortium of Investigative Journalists. (2021, 3 de octubre). *Pandora Papers: Investigación sobre el uso de estructuras offshore en América Latina*.

International Organization for Standardization (ISO). (2016). *ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems—Requirements with guidance for use*. ISO.

International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

International Organization for Standardization (ISO). (2021a). *ISO 37301:2021 Compliance management systems—Requirements with guidance for use*. ISO.

International Organization for Standardization (ISO). (2021b). *ISO 37301:2021 Compliance management systems—Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/>

International Organization for Standardization (ISO). (2021c). *ISO 19600:2014 Compliance management systems—Guidelines* (replaced by ISO 37301). <https://www.iso.org/>

International Organization for Standardization (ISO). (2021d). *ISO 37000:2021 Governance of organizations—Guidance*. ISO.

International Organization for Standardization (ISO). (2025). *ISO 37001:2025 Anti-bribery management systems—Requirements with guidance for use* (revisión). ISO.

IOSCO – International Organization of Securities Commissions. (2017). *Objectives and principles of securities regulation*. IOSCO.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831–880.

Jensen, T., & Iosifidis, A. (2023). *Machine learning approaches to AML transaction monitoring*.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

K&L Gates. (2025). *Lessons from 2024 anti-money laundering enforcement*. <https://www.klgates.com/>

Le, T. D. Q., Nguyen, H., Phan, H., & Tran, M. (2025). *CEO–Chair separation, leadership complementarities and bank profitability* [Working paper].

LexisNexis. (2025). *Guía práctica sobre ISO 37001: Implementación, debida diligencia y liderazgo ético*. LexisNexis.

Lo, A. W. (2022). *Adaptive markets y gestión de riesgos en finanzas modernas*.

Long, J. S., & Freese, J. (2014). *Regression models for categorical dependent variables using Stata* (3rd ed.). Stata Press.

Mathuva, D., Mboya, J., & McFie, J. (2020). *Corporate governance and AML disclosure in African banks* [Research report]. <https://researchportal.port.ac.uk/>

Merton, R. C. (2021). *Risk management and value creation in banking*.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Decreto Ejecutivo 363 de 13 de agosto de 2015 (reportes de operaciones sospechosas)*.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Decreto Ejecutivo 245 de 20 de octubre de 2016 (matriz de riesgo país y requisitos operativos)*.

Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate governance* (5th ed.). Wiley.

Mousavi, S., Rahmani, A., et al. (2022). *Earnings management, fraud and corporate governance in financial institutions*.

Nicknora, A. (2024). *Customer due diligence and bank performance: Evidence from South Sudan*.

NICE. (2024). *Entity resolution in financial crime operations* [Informe técnico]. <https://info.nice.com/>

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625–632.

Olowofela, O., Adekunle, K., et al. (2025). *Board structure, risk governance and bank profitability in Nigeria*.

Organización de las Naciones Unidas. (1999). *International Convention for the Suppression of the Financing of Terrorism*. ONU.

Organización de las Naciones Unidas. (2001). *Resolución 1373 (2001) del Consejo de Seguridad*. ONU.

Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (1988). *United Nations Convention against Illicit Traffic in Narcotic Drugs and Psychotropic Substances*. ONU.

Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2000). *United Nations Convention against Transnational Organized Crime*. ONU.

Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2003). *United Nations Convention against Corruption*. ONU.

Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2011). *Estimación de los flujos financieros ilícitos derivados del tráfico de drogas y otros delitos de la delincuencia organizada transnacional*. UNODC.

Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2019). *Programa Mundial contra el Blanqueo de Dinero, los Productos del Delito y la Financiación del Terrorismo: Directrices y buenas prácticas*. UNODC.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (1999). *Principios de gobierno corporativo*. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2004). *Principles of corporate governance (revised)*. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2009/2019). *Money laundering and terrorist financing awareness handbook for tax examiners and tax auditors*. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2014). *Common Reporting Standard (CRS): Standard for automatic exchange of financial account information in tax matters*. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *G20/OECD principles of corporate governance (2015 edition)*. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Building effective beneficial ownership frameworks toolkit*. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Guidelines for Multinational Enterprises on responsible business conduct*. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Beneficial ownership and tax transparency: Implementation and remaining challenges*. OCDE.

Patrón Baldwin, J. (2020). *Auditoría forense y big data en la detección de lavado de activos*.

Pirani Risk. (2014). *ISO 19600:2014 Compliance management systems—Guidelines. Aplicación y buenas prácticas*.

Pirani Risk. (2018). *ISO 31000:2018—Buenas prácticas de gestión del riesgo para el sector financiero*.

Proaño Altamirano, M., Zambrano, C., et al. (2023). *Modelo de gestión de riesgo operativo para prevención de lavado en cooperativas financieras*.

Riccardi, M. (2016). *Training effectiveness and suspicious transaction reporting in European banks*.

S&P Global. (2022). *Panorama de la banca panameña y riesgos de transparencia*.

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2011). *Acuerdo 005-2011: Gobierno corporativo*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2013). *Informe del Centro Bancario Internacional (CBI)*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2015). *Acuerdo 10-2015: Prevención del blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y de la proliferación en bancos*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2018a). *Acuerdo 5-2018: Debida diligencia reforzada para PEP*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2018b). *Lineamientos de EDD para PEP*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2019, 8 de noviembre). *Resolución SBP-205-2019: Ordena la liquidación de AllBank, Corp.*

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2020). *Listado de sanciones ejecutoriadas*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2021). *Acuerdo SBP-3-2021: Supervisión basada en riesgos*.

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2023). *Acuerdo 002-2023 que modifica el Acuerdo 005-2011 (gobierno corporativo)*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2024a). *Informe/Memoria 2024 del Centro Bancario Internacional*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2024b). *Boletín de desempeño bancario 2024/2025 (incluye NIM 2.69 %)*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2025a). *Comunicaciones y sanciones al sector bancario*. <https://www.superbancos.gob.pa/>

SBP – Superintendencia de Bancos de Panamá. (2025b). *Informe del Centro Bancario Internacional* (abril de 2025).

SBS – Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. (2025). *Listas, sanciones y guías AML/CFT*. <https://www.sbs.gob.pe/>

SFC & UIAF – Superintendencia Financiera de Colombia & Unidad de Información y Análisis Financiero. (2020–2025). *SARLAFT/SAGRILAF: Marco y actualizaciones*.

Silent Eight. (2024). *Model tuning and effectiveness metrics in AML*. <https://silenteight.com/>

Smith, A. (1976). *The wealth of nations* (E. Cannan, Ed.). University of Chicago Press. (Trabajo original publicado en 1776).

StAR Initiative & Banco Mundial. (2022). *Toolkit for ML/TF risk assessment of legal persons and legal arrangements*. World Bank.

Stulz, R. M. (2021). *Regulation, competition and bank governance*.

Superintendencia del Mercado de Valores. (2003). *Acuerdo 12-2003: Guías de gobierno corporativo para emisores*. <https://www.supervalores.gob.pa/>

Superintendencia del Mercado de Valores. (2016). *Circular SMV 002-2016 (reporte de operaciones inusuales)*.

Superintendencia del Mercado de Valores. (2019). *Circular SMV 004-2019 (beneficiarios finales y debida diligencia)*.

Superintendencia del Mercado de Valores. (2023). *Circular SMV 001-2023 (revelación de beneficiarios finales)*.

Temba, E., Mwakalobo, A., et al. (2023). *Board attributes, governance and performance in Tanzanian commercial banks*.

Toso, F. (2016). *Debida diligencia en cartas de crédito: Equilibrio entre prevención ALD y operativa bancaria*.

Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.

UAF – Unidad de Análisis Financiero. (s. f.). *Políticas nacionales ALA/CFT y referencias al estándar GAFI* [Documento institucional].

UAF – Unidad de Análisis Financiero. (2017). *Resolución UAF-01-2017: Plataforma de recepción de RAS*.

UAF – Unidad de Análisis Financiero. (2022). *Resolución UAF-02-2022: Criterios para criptomonedas y delitos fiscales*.

UAF – Unidad de Análisis Financiero de Panamá. (2023). *Preparativos para la quinta ronda de evaluaciones GAFI/GAFILAT*.

Unión Europea – Parlamento Europeo y Consejo. (2015a). *Directiva (UE) 2015/849 relativa a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo (4ª Directiva AML)*. *Diario Oficial de la Unión Europea*.

Unión Europea – Parlamento Europeo y Consejo. (2015b). *Reglamento (UE) 2015/847 sobre la información que acompaña a las transferencias de fondos. Diario Oficial de la Unión Europea.*

Unión Europea – Parlamento Europeo y Consejo. (2018a). *Directiva (UE) 2018/843 por la que se modifica la Directiva (UE) 2015/849 (5ª Directiva AML). Diario Oficial de la Unión Europea.*

Unión Europea – Parlamento Europeo y Consejo. (2018b). *Directiva (UE) 2018/1673 relativa a la lucha contra el blanqueo de capitales mediante el Derecho penal (6ª Directiva AML). Diario Oficial de la Unión Europea.*

Unión Europea – Parlamento Europeo y Consejo. (2019). *Directiva (UE) 2019/1153 sobre el uso de información financiera para la prevención, detección, investigación o enjuiciamiento de delitos. Diario Oficial de la Unión Europea.*

Unión Europea – Parlamento Europeo y Consejo. (2024). *Directiva (UE) 2024/1640 por la que se modifica la Directiva (UE) 2015/849 en materia de registros centrales de titulares reales. Diario Oficial de la Unión Europea.*

United Nations. (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights.* Office of the High Commissioner for Human Rights.

United Nations Global Compact. (2000). *The Ten Principles of the UN Global Compact.*

U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control. (2016, 5 de mayo). *Treasury sanctions the Waked Money Laundering Organization.*

U.S. Department of the Treasury. (2023). *De-risking strategy and correspondent banking relationships.*

U.S. Department of the Treasury, Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN). (2015, 10 de marzo). *Notice of finding that Banca Privada d'Andorra (BPA) is a financial institution of primary money laundering concern*. FinCEN.

U.S. Department of the Treasury, Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN). (2016, 4 de marzo). *Withdrawal of finding regarding Banca Privada d'Andorra (BPA)*. FinCEN.

U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). *Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105*.

Vergara, V., Paredes, M., et al. (2019). *Gobernanza corporativa, prevención de lavado y riesgos de integridad en América Latina*.

Vespia. (2024). *Reducing false positives in AML with machine learning*. <https://vespia.io/>

WEF – World Economic Forum. (2020). *Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation*. World Economic Forum.

WEF – World Economic Forum. (2021). *Stakeholder capitalism metrics: Full set of ESG metrics and disclosures*. World Economic Forum.

Williams, G., López, J., et al. (2019). *AML regulation and bank profitability: Evidence from Colombia*.

Williams, R. (2006). Generalized ordered logit/partial proportional odds models for ordinal dependent variables. *The Stata Journal*, 6(1), 58–82.

Wolfsberg Group. (2012). *Anti-Money Laundering Principles for Private Banking (2012)*. Wolfsberg Group.

Wolfsberg Group. (2019). *Wolfsberg Group Statement on Effectiveness*. Wolfsberg Group.

Wolfsberg Group. (2022). *Wolfsberg Financial Crime Principles for Correspondent Banking*. Wolfsberg Group.

Wolfsberg Group. (2024). *Principles for auditing effectiveness*. Wolfsberg Group.

Apéndice A: Protocolo de Entrevista

A.1 Propósito, alcance y rol en la tesis

La encuesta tiene por objeto medir dos constructos latentes en bancos panameños: (a) la *gobernanza corporativa* (IG) y (b) la *efectividad del sistema AML* (IE-AML). Estas mediciones se vinculan con indicadores de rentabilidad (*ROA*, *ROE*) y con características institucionales (tipo de banco, tamaño de activos y antigüedad). El instrumento se diseñó para alimentar los análisis del Capítulo 4 (validez psicométrica, construcción de índices e inferencia estadística) y, por tanto, está alineado con el modelo metodológico del Capítulo 3.

En Panamá existe escasez de estudios que integren métricas de gobernanza y AML con resultados financieros bancarios. Esta encuesta aporta un insumo original y replicable.

A.2 Estructura de la encuesta y lógica de secciones

Sección A. Datos de clasificación de la entidad (3 ítems)

A1. Tipo de banco: Licencia General / Subsidiaria de banco internacional / Banco estatal-público.

A2. Rango de activos totales (USD): < 500 millones; 500 M–2 MM; 2–5 MM; > 5 MM.

A3. Antigüedad: < 10 años; 10–25 años; > 25 años.

Sección B. Gobernanza corporativa (IG) (8 ítems, escala Likert 1–4)

B1–B8 miden divulgación, estructura y funcionamiento de la Junta Directiva (JD), y desempeño de los comités.

Sección C. Efectividad AML (IE-AML) (11 ítems, escala Likert 1–4 + 2 ítems de severidad/cantidad)

C1–C11 miden monitoreo, integración de listas, recalibración de umbrales, calidad de alertas, formación y auditoría.

C12. **Número de sanciones AML** (rango).

C13. **Severidad de sanciones/observaciones** (bajo/medio/alto).

Sección D. Desempeño financiero (3 ítems)

D1. **ROE** (rango, 1–5).

D2. **ROA** (rango, 1–5).

D3. **Rango de activos** (pregunta espejo para consistencia; ver A2).

A.3 Escala de respuesta, codificación y tiempo estimado

- Formato Likert (1–4): 1 = *totalmente en desacuerdo*, 2 = *en desacuerdo*, 3 = *de acuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*.
- Principio de interpretación: valores altos implican mejor práctica.
- Tiempo de respuesta: 8–12 minutos.
- Opción “No sabe/No aplica” (NS/NA): recomendable habilitarla; se codifica como vacío y no se usa para promedios/índices.

A.4 Ítems, dominios e inversión (clave de puntuación)

Para cumplir APA 7, se listan los enunciados en texto corrido (no tablas con prosa extensa) y se indica si requieren inversión (*reverse-scoring*). Fórmula de inversión: $\text{puntuación_invertida} = 5 - \text{puntuación_bruta}$.

A.4.1 Gobernanza corporativa (IG)

- B1. Los reportes de cumplimiento remitidos a la JD son completos y oportunos. (*Directo*)
- B2. La entidad divulga adecuadamente información no financiera relevante (políticas AML, EBR, KYC/EDD). (*Directo*)

- B3. La proporción de directores independientes en la JD es adecuada al tamaño y complejidad. *(Directo)*
- B4. El cargo de Presidente de la JD y el de Gerente General están ocupados por la misma persona. *(Invertido)*
- B5. La JD rara vez profundiza en temas de AML y riesgos de LA/FT. *(Invertido)*
- B6. Las políticas de GC y AML están aprobadas y se actualizan periódicamente. *(Directo)*
- B7. El Comité de Auditoría actúa con independencia y puede requerir información sin restricciones. *(Directo)*
- B8. El Comité de Riesgos y Cumplimiento no realiza seguimiento sistemático de los planes de acción. *(Invertido)*

Observación de redacción: evitar dobles negaciones. Si se prefiere lenguaje positivo, B5 puede reescribirse “La JD profundiza regularmente en temas de AML y riesgos LA/FT” *(Directo)*.

A.4.2 Efectividad del sistema AML (IE-AML)

- C1. No se implementaron acciones correctivas que cerraran hallazgos regulatorios de auditoría AML. *(Invertido)*
- C2. El sistema de monitoreo abarca todas las líneas de negocio, productos y canales relevantes. *(Directo)*
- C3. El sistema no integra automáticamente listas PEP/sanciones ni aplica controles en tiempo real. *(Invertido)*

- C4. Los parámetros y umbrales del monitoreo se recalibran según la periodicidad establecida y cada ajuste se documenta. (*Directo*)
- C5. La mayoría de las alertas generadas son poco pertinentes. (Invertido)
- C6. La formación AML impartida al personal es insuficiente para funciones y riesgos. (Invertido)
- C7. La calidad de la capacitación AML se evalúa con métricas objetivas (tests, encuestas). (*Directo*)
- C8. La auditoría interna evalúa el programa AML con la periodicidad establecida. (*Directo*)
- C9. Las recomendaciones de auditoría se implementan oportunamente y con cierres formales. (*Directo*)
- C10. La combinación de buena gobernanza y un sistema AML efectivo ha mejorado la rentabilidad. (*Directo*)
- C11. A pesar de mejoras en GC/AML, el riesgo de sanciones no se ha controlado ni se ha estabilizado la rentabilidad. (Invertido)
- C12. Número de sanciones AML acumuladas (rango). (*Control*)
- C13. Severidad de sanciones/observaciones (bajo/medio/alto). (*Control*)

A.5 Construcción de índices compuestos

- Estandarización: cada ítem (ya invertido si corresponde) se transforma a z-score.
- Pesos: se usan las cargas de F1 obtenidas en el AFE/ACP (rotación Varimax).
- Fórmula general (IG e IE-AML):

$$I'ndice = \frac{\sum w_i z(x_i)}{\sum |w_i|}, \text{ donde } I'ndice = \sum |w_i| \sum w_i z(x_i),$$

donde w_i es la carga en F1 del ítem i .

- Interpretación: índices mayores implican mejor gobernanza (IG) o mayor efectividad AML (IE-AML).
- Uso en análisis:
 - Bivariado: terciles (bajo/medio/alto) para χ^2 y V de Cramér.
 - Multivariado: predictores estandarizados en modelos ordinales para ROA_{cat} y ROE_{cat} .

A.6 Variables dependientes y de control (codificación final)

- Dependientes (ordinales, 1–5):

ROE (D1): 1 < 5 % · 2 = 6–10 % · 3 = 11–15 % · 4 = 16–20 % · 5 > 20 %.

ROA (D2): 1 ≤ 0.5 % · 2 = 0.51–1.0 % · 3 = 1.01–1.5 % · 4 = 1.51–2.0 % · 5 > 2.0 %.
- Controles:

Tipo de banco (A1): 1 = General; 2 = Subsidiaria internacional; 3 = Estatal/público.

Activos (A2): 1 = < 500 M; 2 = 500 M–2 MM; 3 = 2–5 MM; 4 = > 5 MM.

Antigüedad (A3): 1 = < 10; 2 = 10–25; 3 = > 25.

Sanciones (C12): rangos operativos (recodificados a ordinal).

Severidad (C13): 1 = bajo; 2 = medio; 3 = alto.

Coherencia interna: D3 (activos) replica A2 y se usa para verificación. Si difieren, prevalece la respuesta más completa o se marca inconsistencia para revisión.

A.7 Reglas de calidad y manejo de datos

1. Faltantes:
 - En psicometría: eliminación por lista dentro de cada bloque.
 - En modelos: eliminación por lista; se reporta el N efectivo.
2. Valores fuera de rango: bloqueados en formulario; revisión manual de comentarios.
3. Detección de patrones de baja calidad: *straight-lining*, tiempos extremos; se documenta cualquier exclusión.
4. NS/NA: codificado vacío; no computa para promedios ni para índices.
5. Duplicados: si dos respuestas provienen de la misma entidad, se conserva la más completa (criterio predefinido).

A.8 Instrucciones para los/las participantes (texto sugerido)

- Quién debe responder: Oficial de Cumplimiento y/o miembro de alta dirección con conocimiento del programa AML y de la estructura de gobernanza.
- Cómo responder: Seleccione la opción que mejor refleje la situación actual del banco. En ítems de juicio, responda conforme a evidencia disponible (políticas, actas, registros).
- Escala: 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 4 (*totalmente de acuerdo*).
- Confidencialidad: El cuestionario es anónimo y los resultados se reportarán de forma agregada.
- Tiempo estimado: 8–12 minutos.
- Contacto: correo del investigador para consultas y correcciones.

A.9 Ética y protección de datos

- Consentimiento informado al inicio del cuestionario (objetivo, voluntariedad, derecho a retirarse).
- Privacidad: No se solicitan identificadores de personas; los códigos de enlace (si existieran) se destruyen tras el análisis.
- Uso de datos: exclusivamente académico; almacenamiento seguro y acceso restringido.

A.10 Notas editoriales y recomendaciones de redacción

- Coherencia semántica: evitar dobles negaciones (p. ej., “rara vez no profundiza”). Preferir formulación positiva y directa.
- Longitud: un ítem = una idea. Evitar cláusulas múltiples.
- Anclajes claros: las opciones de respuesta deben estar visibles en cada bloque.
- Glosario mínimo: AML, EBR, KYC/EDD, PEP, *tiempo real*, *recalibración de umbrales*, *cierres formales*.

A.11 Esquema de codificación para análisis (resumen técnico)

- Directos: B1, B2, B3, B6, B7; C2, C4, C7, C8, C9, C10.
- Invertidos: B4, B5, B8; C1, C3, C5, C6, C11.
- Controles ordinales/dicotómicos: A1–A3, C12–C13.
- Dependientes: D1 (ROE_cat), D2 (ROA_cat) en 1–5.

Tras la inversión, se generan IG_final e IE_AML_final con la fórmula del § A.5 y se procede a los análisis del Capítulo 4 (χ^2 , V de Cramér y regresión ordinal).