

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL



TESIS

**“LA ACCIÓN DE PRIVACIÓN DE BIENES DE ORIGEN ILÍCITO, SU
VINCULACIÓN CON LOS ENTES DEL ESTADO DESIGNADOS PARA LA
ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIA: UN MODELO DE GESTIÓN PARA HONDURAS”**

**SUSTENTADA POR
RONY ALEXIS REYES TORRES**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE:
DOCTOR EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR DE TESIS
DR. RAFAÉL NUÑEZ LAGOS
PROMOCIÓN III**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

Octubre 2023

1

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR. ODIR AARÓN FERNÁNDEZ FLORES

RECTOR UNAH

MSC. OSCAR ARQUIMEDES ZELAYA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ

SECRETARÍA GENERAL

MAE. OSCAR ARQUÍMEDES ZELAYA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. FRANCISCO MARTÍNEZ

COORDINADOR GENERAL DEL POSGRADO

DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

(POSFACE)

DRA. JOSELYN ALVARADO SIWADY

COORDINADORA DEL DOCTORADO

DEDICATORIA

Este trabajo se le agradece en primer lugar, al altísimo creador del Universo por permitirme terminar este proyecto y darme la vida y la salud para hacerlo, después de haber pasado una tremenda crisis de salud con la pandemia del siglo XXI, no queda más camino que reconocer la oportunidad que el creador del universo me ha permitido, a mi asesor de tesis, que sin él no se hubiera realizado este proyecto, a mis seres queridos por el soporte demostrado y a todas aquellas personas que de una manera u otra me han apoyado, a los catedráticos que con su sapiencia y paciencia nos transmitieron sus conocimientos; en especial a la Dra. Joselyn Jovita Alvarado Siwady por su apoyo, a todos muchas gracias.

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como título “La acción de privación de bienes de origen ilícito, su vinculación con los Entes del Estado designados para su administración y custodia: un modelo de gestión para Honduras” que tiene como objetivo proponer un modelo de gestión sistémico que involucre el área legal y administrativa en el tema de los bienes incautados de origen ilícito, para que pueda ser implementado en la entidad designada por el Estado para tal efecto.

Para elaborar esta investigación se consideró la opinión de los profesionales de las ciencias jurídicas y sociales como ser Jueces del Juzgado de Letras de Privación de Dominio de Bienes Origen Ilícito de Honduras, Fiscales de la Fiscalía Especial Contra la Corrupción (FECCO), Unidad de Apoyo Fiscal (UNAF), Fiscalía Especial Contra el Crimen Organizado (FESCCO), Defensores Públicos y Privados, Profesionales Universitarios de las Ciencias Económicas , pertenecientes al Colegio de Administradores de Empresas de Honduras (CAEH), Colegio de Peritos Mercantiles y Contadores Públicos de Honduras (CPMCPH) , Colegio Hondureño de Profesionales Universitarios en Contaduría Pública (COHPUCP) y Colegio de Economistas de Honduras (CHE) asignados a la Unidad Especializada para la Recopilación y Análisis de la Información Financiera (UEPRAIF) que representan la parte publica ; así como aquellos Profesionales Universitarios pertenecientes a los diferentes Colegios de Profesionales de las Ciencias económicas, que ejercen sus actividades para la parte

privada, de igual manera también miembros de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) que al final realizan actividades de investigación financiera para los usuarios; todos los profesionales ya mencionados colaboran en la parte investigativa, legal y financiera y ejercen como jueces, defensores, fiscales, investigadores y peritos ante el Juzgado de Privación, para lo cual se aplicó una encuesta la cual fue elaborada mediante la escala de Likert, validada mediante procesos estadísticos y aprobada la hipótesis de la misma manera, utilizando los programas SPSS y Google Form para la aplicación, recopilación, tabulación y análisis.

Los resultados establecen que los entes designados por el Estado han realizado una inadecuada administración y custodia de los bienes incautados, se necesitan establecer procesos de control y transparencia en la actuación del ente encargado de esta actividad; asimismo se encontró que es necesario la contratación de profesionales de las diferentes profesiones y oficios para la correcta administración y custodia de esos bienes a fin de darles un adecuado mantenimiento y gestión administrativa, siendo el mismo gobierno a través del medio de comunicación escrito llamado Poder Popular y la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI) que han establecido y fortalecido nuestra hipótesis de una mala administración de los bienes incautados, situación que puede generar cuantiosas demandas contra el Estado de Honduras, de parte de las personas que han resultado inocentes en los juicios y cuyos bienes han sido afectados por deterioro o falta de mantenimiento.

Con el modelo de gestión elaborado se proyecta generar una propuesta de mejora en el área administrativa y financiera de los bienes incautados de origen ilícito por parte del Estado de Honduras.

DEGT-UNAH

ABSTRACT

This research work is entitled "The action of deprivation of assets of illicit origin, its link with the state entities designated for its administration and custody: a management model for Honduras" which aims to propose a systemic management model that involves the legal and administrative area in the issue of seized assets of illicit origin, so that it can be implemented in the entity designated by the State for that purpose. To carry out this study, the opinion of professionals of the legal and social sciences was considered, such as Judges of the Court of Letters of Deprivation of Ownership of Assets of Illicit Origin of Honduras, Prosecutors of the Special Prosecutor's Office Against Corruption (FECCO), Fiscal Support Unit (UNAF), Special Prosecutor's Office Against Organized Crime (FESCCO), Public and Private Defenders, University Professionals of Economic Sciences, belonging to the College of Business Administrators of Honduras (CAEH), College of Commercial Experts and Public Accountants of Honduras (CPMCPH), Honduran College of University Professionals in Public Accounting (COHPUCP) and College of Economists of Honduras (CHE) assigned to the Specialized Unit for the Collection and Analysis of Financial Information (UEPRAIF) representing the public party; as well as those University professionals of the Professional Associations that exercise their activities for the private part agglutinated in the Professional Associations already detailed, in the same way also members of the Financial Intelligence Unit (UIF) that in the end carry out financial investigation activities for users; All the professionals already mentioned collaborate in the

investigative, legal and financial part and act as judges, defenders, prosecutors, investigators and experts before the Court of Deprivation, for which a survey was applied which was elaborated using the Likert scale, validated by statistical processes and approved the hypothesis in the same way, using the SPSS and Google form programs for the application, collection, tabulation and analysis.

The results establish that the entities designated by the State have carried out an inadequate administration and custody of the seized assets, it is necessary to establish processes of control and transparency in the actions of the entities in charge of this activity; It was also found that it is necessary to hire professionals from different professions and trades for proper administration and custody. of these assets in order to give them adequate maintenance and administrative management, being the same government through the means of communication called People's Power and the Administrative Office of Seized Assets (OABI) that has established and strengthened our hypothesis of mismanagement and waste of seized assets, a situation that can generate large demands from the people who have innocent results in the trials and whose property has been affected by deterioration or lack of maintenance.

With the management model developed, it is planned to generate a proposal for improvement in the administrative and financial area of assets seized of illicit origin by the State of Honduras.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	21
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.- Pregunta de investigación.....	40
2.-Objetivos de la investigación.....	41
2.1.- Objetivo General.....	41
2.2.- Objetivos Específicos	41
3. Justificación	42
4.- Delimitación espacial, temporal y conceptual	45
5.- Viabilidad	45
5.1.- Viabilidad Operativa.....	46
5.2.- Viabilidad Financiera	46
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	48

1. El estado del arte	48
1.1. Exploración de la Literatura.....	48
2. Modelos de Gestión	64
3. Marco Referencial.....	93
3.1. Marco histórico y contextual	93
3.1.1. Administración:.....	103
CAPITULO III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	110
1.- Paradigma	110
2.- Enfoque.....	111
3.- Diseño de Investigación.....	111
4.- Tipo de Investigación	112
5.- Población y Muestra	112
5.1 Tipo de muestreo.....	113
5.2 Calculo de la muestra.....	113

6.- Técnicas de Recolección de Información	117
7. Categorías de investigación	119
7.1.- Gestión financiera.....	119
7.2.- Indemnizaciones	120
7.3.- Depreciación de bienes por Falta de mantenimiento preventivo.....	121
7.4.- Administración	121
8.- Proceso de Validación	122
9.- Plan de Análisis	126
9.1 Métodos y modelos de análisis de datos	126
9.2 Programas a utilizar para análisis de datos	126
10. Operacionalización de Variables	127
11. Hipótesis	129
11.1. Hipótesis Nula.....	130
11.2. Hipótesis Alternativa	130

11.3 Prueba de hipótesis.	130
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS	133
1. Información obtenida de los datos generales.	135
2.- Respuestas obtenidas de las variables	137
2.1.- Gestión Financiera	137
2.2.- Indemnizaciones	142
2.3.- Depreciación de bienes	147
3.- Hallazgos	156
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN	161
1.- Objetivo	163
2.- Componentes	164
2.1.- Legal	164
2.2.- Administrativa	165
3.- Alcances.....	165

4.- Pasos o fases del proceso.....	166
5.- Estructuración del proceso.....	166
6.- Hoja registro y control.....	166
7.- Elaboración de los procesos	167
7.1.- Área legal.....	168
7.1.1.- Aplicación de la normativa existente.....	168
7.1.2.- Recepción del bien incautado	168
7.1.3.- Elaborar el avalúo del bien	169
8.- Área Administrativa	170
8.1.-Personal	170
8.2.- Inventarios	170
8.3.- Operaciones	173
9.- Implementación, seguimiento y control.	174
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	177

1. Conclusiones	177
2.- Recomendaciones	179
Anexos	184
Bibliografía	186

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 POBLACIÓN	114
TABLA 2 PARÁMETROS DE ALFA DE CRONBACH	125
TABLA 3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	128

Índice de figuras

FIGURA 1 CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN	65
FIGURA 2 ESCUELA BUROCRÁTICA	69
FIGURA 3 MODELO COGNITIVO	70

FIGURA 4 MODELO EDUCATIVO	71
FIGURA 5 MODELO DE GESTIÓN FUNCIONAL	74
FIGURA 6 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	75
FIGURA 7 MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS	76
FIGURA 8 MODELO DE GESTIÓN DE LAS 5S	78
FIGURA 9 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	79
FIGURA 10 MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	80
FIGURA 11 MODELO MALCOM BALBRIGE	81
FIGURA 12 MODELO EFQM	83
FIGURA 13 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	84
FIGURA 14 MODELO ADKAR	85
FIGURA 15 MODELO KURT LEWIN	86
FIGURA 16 MODELO DE MINTZBERG	87
FIGURA 17 MODELO DE LOS 8 PASOS DE KOTTER	88

FIGURA 18 MODELO DE CHIAVENATO	87
FIGURA 19 MODELO DE KANBAN	92
FIGURA 20 MODELO GAFI	95
FIGURA 21 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	132
FIGURA 22 EVALUACIÓN DE LA GESTION	132
FIGURA 23 GÉNERO	135
FIGURA 24 ACTIVIDAD LABORAL	136
FIGURA 25 AVALUO DE BIENES	137
FIGURA 26 INVESTIGACIÓN OBJETIVA	138
FIGURA 27 AUDITORIAS FINANCIERAS	139
FIGURA 28 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	139
FIGURA 29 APOYO FINANCIERO	140
FIGURA 30 LA CORRUPCIÓN	141
FIGURA 31 PRESUPUESTO ADECUADO	142

FIGURA 32 DEVOLUCIÓN DE BIENES	143
FIGURA 33 INDEMNIZACIONES	144
FIGURA 34 RESTAURACIÓN DE BIENES	145
FIGURA 35 MANTENIMIENTO DE BIENES	146
FIGURA 36 RESPONSABILIDAD DE CUSTODIA	147
FIGURA 37 COMODATO	148
FIGURA 38 TÉRMINOS DEL JUICIO	149
FIGURA 39 PROFESIONALES IDÓNEOS	146
FIGURA 40 MANTENIMIENTO ADECUADO DE LOS BIENES	151
FIGURA 41 APOYO FINANCIERO	152
FIGURA 42 INVENTARIOS	153
FIGURA 43 USO DE LAS TICS	154
FIGURA 44 PLATAFORMA DIGITAL	154
FIGURA 45 CONTRATACIÓN DE PROFESIONALES	155

FIGURA 46 ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS

165

SIGLAS

APDBOI	: Acción de Privación de Dominio de Bienes De Origen Ilícito
ADKAR	: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement
ATIC	: Agencia Técnica de Investigación Criminal.
BBC News	: British Broadcasting Corporation
BPR	: Business Process Reengineering
CAH	: Colegio de Abogados de Honduras
CLAE	: Centro Latinoamericano de Análisis Estratégico
CICAD/OEA	: Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas de la Organización de Estados Americanos
COHPUCP	: Colegio Hondureño de Profesionales Universitarios en Contaduría Publica
DLCN	: Dirección de Lucha Contra el Narcotráfico

EFQM	: European Foundation Ford Quality Management
FESCCO	: Fiscalía Especial Contra El Crimen Organizado
GAFI	: Grupo de Acción Financiera
GAFILAT	: Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica
LCDLA	: Ley Contra el Delito de Lavado de Activos
LPDBOI	: Ley Sobre Privación Definitiva del Dominio de Bienes de Origen Ilícito
OABI	: Oficina Administradora de Bienes Incautados
ONU	: Organización de las Naciones Unidas
OPIF	: Oficina Policial de Investigaciones Financieras
PNUD	: Programa de las Nacionales Unidas para el Desarrollo
RAE	: Real Academia Española
SPSS	: Statical Package for Social Sciences
TGS	: Teoría General de Sistemas

TRL : Teoría de la Racionalidad Limitada

TIC's : Tecnologías de Información y Comunicación

UNODC : United Nations Office on Drugs and Crime

UIF : Unidad de Inteligencia Financiera

UNAF : Unidad de Apoyo Fiscal

DEGT-UNAH

INTRODUCCIÓN

La Acción de Privación de Dominio de Bienes De Origen Ilícito (APDBOI) es una actividad que hoy día es un tema de gran beligerancia debido a las implicaciones sociales que su ejecución conlleva, esta acción está muy vinculada al delito de Lavado de Activos que es una actividad ilícita que pretende legitimar bienes de procedencia ilícita con apariencia de lícita, la cual usualmente se fundamenta en la actividad ilícita realizada por el crimen organizado de donde se obtienen bienes de diferente cuantía.

El delito ya mencionado hoy día es una actividad que usualmente está vinculada a la criminalidad organizada, en el mundo es una preocupación perenne el combatir este flagelo ya que se ha comprobado que estas estructuras han adquirido un nivel económico tan alto que les permite la adquisición de bienes y por ende una fortaleza y robustez que les permite enfrentar a los gobiernos, llegando incluso a penetrar las estructuras de ellos para actuar de forma abierta y en la impunidad.

En América Latina la situación no es diferente, países como Colombia, Venezuela, Brasil, Perú, Bolivia, México entre otros, han sufrido con extrema violencia la actividad de las estructuras del crimen organizado, asimismo la región de Centroamérica no ha sido la excepción, siendo la región norte la más afectada (Honduras, Guatemala y El Salvador). En Honduras en conjunto con los Estados Unidos de América se han realizado operaciones conjuntas para combatir la corrupción, el narcotráfico, las maras y pandillas que en la actualidad constituyen

las estructuras criminales mejor organizadas con amplio poder de adquisición financiera, debido a que se han convertido en empresarios que realizan actividades comerciales mezclando capitales que les permite crecimientos insospechados, caracterizándose por la aplicación de altas dosis de violencia en sus actividades, mencionando a Honduras como el país más peligroso del mundo en años anteriores.

Los estudiosos del tema viendo la situación delincinencial, concluyeron que era importante la persecución de la actividad ilícita de lavado de activos orientada a las personas que ejecutan estas actividades, pero también lo era la ubicación de los activos o bienes que eran el producto de estos ilícitos; así como la privación de la titularidad de esos activos por parte del Estado, hasta ahí todo estaba bien, pero en la actualidad se han generado una serie de conflictos en la administración de esos bienes incautados, lo cual es conocido por las diferentes denuncias interpuestas por los defensores de las personas imputadas por el delito ya mencionado, pero lo fundamental de esta situación es que el Estado está obligado a devolver los bienes incautados si los imputados logran acreditar el origen lícito de los bienes incautados y no son sentenciados como culpables, siendo el problema principal que los bienes incautados se encuentran deteriorados unos, perdidos otros y muchos han sido subastados sin haber sentencia condenatoria o absolutoria, surgiendo la interrogante del millón ¿Cuál sería el impacto en la economía de Honduras si se ordenara su devolución, cuando estos ya han sido subastados de forma subvaluada, algunos perdidos y otros deteriorados? de hecho, al verificar lo anterior serán muchas las demandas contra el Estado de Honduras exigiendo indemnizaciones y

reparación de daños. Esta investigación se denomina “La acción de Privación de bienes de origen ilícito, su vinculación con los Entes del Estado designados para su administración y custodia: Un modelo de gestión para Honduras” para lo cual se está cumpliendo con los requerimientos técnicos científicos exigidos por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

Por lo anterior se ha establecido como hipótesis de la investigación, que, a mayor eficiencia por parte del Estado en la gestión de la administración de los bienes incautados de procedencia ilícita, la posibilidad de pagar indemnizaciones de parte del Estado a terceros se verá muy disminuida y este obtendrá mayores ingresos. Para fortalecer lo anterior se tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión por procesos, sistémico que involucre el área legal y administrativa para que sea implementado, a fin de generar una gestión eficiente en la administración y custodia de los bienes incautados de procedencia ilícita, que han sido incautados por el Estado de Honduras, así como establecer cuál es el nivel de desempeño de la entidad que el Estado ha designado para la administración y custodia de los bienes incautados mediante la Acción de Privación de Bienes de Origen Ilícito (APDBOI), también determinar cuáles son las actividades que generan la adecuada gestión administrativa en la acción privativa de dominio de bienes de origen ilícito e identificar las implicaciones económicas que conllevan la inadecuada gestión de la administración de los bienes incautados por los entes designados para tal fin. El primer capítulo aborda el tema a través de un planteamiento del problema donde se establece la problemática del Delito del lavado de activos y la manera cómo afecta la economía de la sociedad de Honduras y los efectos de la violencia en la población de Honduras, asimismo

se refiere a la APDBOI como una actividad necesaria para establecer la legitimidad de la propiedad privada según la normativa hondureña, igualmente se plantean los objetivos pregunta general de la investigación, la justificación, la delimitación temporal y conceptual y la viabilidad del proyecto de investigación. El segundo capítulo se refiere a la fundamentación teórica de la investigación, refiriéndose al estado del arte, la exploración e investigación de la literatura anterior que es vinculante con la teoría existente del tema, abarcando la conceptualización del estado del arte en materia de administración, modelos de gestión, privación o extinción de dominio, de donde se ha tratado de conocer la teoría de los modelos de gestión más utilizados por los expertos en el tema, de igual manera se ha establecido en el escrito la información pertinente para desarrollar el marco histórico y legal de la investigación donde se hace mención de normativas internacionales y nacionales sobre el delito de lavado de activos y la APDBOI y las diferentes teorías de la administración más conocidas.

El capítulo III trata sobre la metodología utilizada y las técnicas de investigación implementadas en la presente investigación, considerando el paradigma de la investigación positivista, con un enfoque cuantitativo, implementado un diseño no experimental transeccional o transversal por tratarse de una investigación descriptiva, asimismo se determinó la población y la muestra mediante técnicas y formulas estadísticas diseñadas para tal fin, a la cual se le aplicó un instrumento de medición, en este caso la encuesta fue elaborada mediante el uso de la escala de Likert, validada mediante la aplicación del alfa de Cronbach usando el programa Excel, lo cual sirve para medir la confiabilidad de que los ítems de un instrumento están correlacionados.

De igual manera se utilizó la aplicación llamada Google Form para aplicar las encuestas ya validadas a través de la plataforma de Gmail y WhatsApp y una vez recopiladas se procedió al análisis y tabulación con el software Statical Package for Social Sciences (SPSS) de igual manera se realizaron los cálculos estadísticos para establecer la afirmación o negación de la hipótesis nula. El capítulo IV trata del análisis de los datos recopilados en las encuestas aplicadas, donde una vez obtenidas las respuestas se procedió a utilizar el uso del programa Google Form y Statical Package for Social Sciences (SPSS) para la tabulación y análisis de la información recaudada, de donde se obtuvieron los hallazgos de la investigación. El capítulo V abarca el contenido del modelo de gestión que además de basarse en los hallazgos encontrados en la investigación, también se han valorado los datos del informe de la Auditoría realizada por la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI) en fecha diciembre 2022¹. El capítulo VI abarca las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Proporcionando así un documento final que reúne las condiciones y requisitos de una tesis terminada, que además de presentar los resultados de una investigación científica, puede ser usada como medio de referencia para trabajos posteriores ya que los objetivos de la investigación se alcanzaron al tener conclusiones vinculantes.

¹ Informe de Auditoría Forense, Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI), diciembre 2022, obtenido de: <https://oabi.gob.hn/auditoriaforense.html>.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para la British Broadcasting Corporation BBC NEWS MUNDO en su artículo la ruta del blanqueo: una historia real de una operación de lavado de dinero multimillonaria y multinacional establece sobre el lavado de activos expresa lo siguiente:

Como práctica, no es tan reciente como puede parecer: hace más de 3.000 años, los comerciantes exitosos en China escondían su riqueza de los gobernantes, valiéndose de técnicas que siguen siendo utilizadas. Pero, a lo largo de la historia, la maniobra de disfrazar ingresos ha sido más asociada con aquellos derivados de actividades ilícitas. Se dice que se originó en los Estados Unidos en las décadas de 1920 y 1930, cuando delincuentes como Al Capone compraban lavanderías y negocios similares que funcionaran con dinero en efectivo en denominaciones pequeñas para mezclar las ganancias de esas actividades legítimas con sus ganancias ilegales de la prostitución y la venta de licores pirateados. (BBC NEWS, 2019)

Fue en el decenio de los años 80 que, en el tema del tráfico de drogas, se empezó a valorar como un delito autónomo con la aplicación de la Ley de Control de Blanqueo de Capitales de EE.UU. seguidamente, varios países y entidades internacionales siguieron este paradigma, para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se estima que entre US\$800,000.00 a US\$ 2.0 Billones se lavan en el mundo anualmente. (BBC NEWS, 2019).

La situación del crimen organizado transnacional generó la preocupación de muchos organismos internacionales y ante la presión de estos como el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) que al emitir las cuarenta (40) recomendaciones en el año de 1990 consideradas un conjunto de reglas y principios que establezcan un sistema de detección, prevención y represión eficiente del delito de lavado de activos; las que fueron complementadas en el año 2012, obliga a Honduras como Estado adherido al mismo, a crear leyes de control sobre el delito de lavado de activos; con lo cual se busca evitar que Honduras sea una nación considerada como paraíso fiscal sin restricciones. ((GAFILAT), 2023)

Para la United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)

“El Lavado de Activos es un delito, que consiste en dar una apariencia de origen legítimo o lícito a bienes - dinerarios o no, que en realidad son productos o "ganancias" de delitos graves como: Tráfico ilícito de drogas, Trata de Personas, Corrupción, secuestros y otros” (UNODC, UNODC, Peru y Ecuador , 2023) este concepto nos establece claramente que los capitales de origen ilícito procedente de los delitos mencionados considerados transnacionales, buscan ser colocados en las economías de los países a fin de aparentar crecimientos económicos que tienen un origen usualmente ilícito, y que los lavadores pretenden de todas formas darle apariencia lícita de procedencia.

Honduras es un país que ha sido golpeado por la delincuencia organizada desde siempre, según el Centro Latinoamericano de Análisis Estratégico (CLAE, 2017) ha convivido con tres formas de criminalidad organizada, la delincuencia de cuello blanco de la oligarquía dominante y sus asociados cuya cara más visible es la corrupción de altos funcionarios gubernamentales afiliados a uno y otro de los partidos tradicionales, las mafias transnacionales del narcotráfico y sus asociados locales, y por último las maras y pandillas que eventualmente prestan servicios a las anteriores. ((CLAE), 2023).

Según la fundación InSight Crime “A lo largo de la década de 1980, Honduras fue usada como trampolín para el movimiento de todo tipo de mercancías ilícitas, desde drogas hasta armas y contrabando, aun después de concluida la guerra, se mantendrían estas rutas de tráfico” (Dudley, abril 2016, p1). Lo anterior ha servido para que las estructuras criminales mantengan su integridad y amplio accionar sin restricciones, además del surgimiento y crecimiento de otras. De lo anterior se deriva un continuo crecimiento de la delincuencia en Honduras para el caso, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2023, el año 2022 cerró con una reducción general de casos con respecto al año 2021 con una tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes de 35.8, la más baja de la última década, pero en los últimos días se ha dado un recrudecimiento de las muertes violentas en especial la ejecución de asesinatos múltiples. (INFOSEGURA, 2023).

Las estructuras criminales en Honduras han utilizado y han realizado alianzas con el poder político y diversas instituciones como el Ejército y la Policía de tal manera que según InSight Crime las elites gobernantes de Honduras utilizan el Estado para sus propios intereses con ello han sido exonerados de pago de impuestos y han saqueado los recursos del Estado generando con ello las Elites Burocráticas en el país (Dudley, 2016).

Manifiesta Dudley (2016) que el crimen organizado comenzó a presentarse en Honduras como tal hace al menos 50 años, centraron su accionar en el transporte de cocaína y marihuana desde los países productores en el sur hacia los países consumidores en el norte, después facilitaron el ingreso de precursores químicos para producir masivamente drogas sintéticas y semisintéticas para el crimen organizado transnacional en Honduras, operando conjuntamente con colombianos y mexicanos, usando el territorio como lugar de tránsito y almacenamiento de cocaína, la mayoría de esta es llevada a Estados Unidos u otros mercados y otra queda para el consumo, en la actualidad se ha puesto de manifiesto la ubicación y desmantelamiento de plantaciones de árboles de Coca, laboratorios y grandes decomisos de Cocaína (Dudley, 2016)

Para Dudley (2016) otro tipo de crimen organizado es el que su estructura se conforma por grupos locales de transporte en Honduras, formados por familias hondureñas que trabajan en conjunto con compradores y vendedores; además de transportar también almacenan grandes cargamentos por largos periodos de tiempo lo

cual genera cruentas disputas que se manifiestan en muertes múltiples en los lugares donde operan estas estructuras, por ello es manifiesta la captura y extradición de policías hacia Estados Unidos, que operaban para estas asociaciones delictivas. Un último grupo de crimen organizado en Honduras conocido, es los grupos criminales locales y las pandillas callejeras que se dedican a la distribución local de drogas, extorsión, secuestro y tráfico de personas, la competencia de los grupos criminales que se dedican a estas actividades ha generado un ambiente de violencia que desde el año 2016 al 2020 convirtieron a Honduras en uno de los países más violentos del mundo.

El actuar del crimen organizado en Honduras ha sido beneficiado por la escasa o nula actividad de los entes coercitivos del Estado, operando en la completa impunidad logrando amasar grandes fortunas que fueron invertidas en toda clase de activos, los cuales generan un alto poder para quitar y poner autoridades en todas las estructuras de la gobernanza del país.

Es así que mediante Decreto No. 202-97 del 17 de diciembre de 1997 y publicada en el diario la Gaceta el 07 de febrero del 1998 con No. 28,484 se crea en Honduras, la Ley Contra el Delito de Lavado de Activos (LCDLA), posteriormente el 05 de marzo del año 2002 mediante Decreto No. 45-2002 se realiza la primera reforma y posteriormente se realiza otra reforma el 20 de marzo del año 2015 a dicha normativa mediante Decreto Legislativo No. 144-2014; asimismo el 04 de Noviembre del año 2019

se reforma el Código Penal de Honduras mediante decreto No. 119-2019 y se implementa el 25 de junio del año 2020; en este código se realizan una serie de reformas en donde se cambian las penas y la tipificación de delitos, entre ellos el Delito de Lavado de Activos, esta ley Contra el Lavado de Activos se ocupa de perseguir el delito de lavado de activos como delito autónomo y es dirigida contra los ejecutores del ilícito y en el Código Penal se encuentran algunos artículos que se vinculan directamente con la Ley de Lavado de Honduras por ello la necesidad de mencionarlo. (Honduras P. L., Ley Especial Contra el Delito de Lavado de Activos, 2015)

Cabe mencionar que en el artículo No. 20 de la LCDLA, se contempla la creación de la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI), que será la encargada de velar por la guarda y administración de todos los bienes, productos o instrumentos del delito, que la autoridad le entregue en depósito, que sean incautadas o decomisadas a las estructuras criminales.

Por ello el 30 de abril del 2015, se crea el Decreto Legislativo 144-2014 que contiene la Ley Contra El Delito de Lavado de Activos, cuyo objetivo es “establecer las medidas y acciones atinentes al sistema de prevención, control y combate del Lavado de Activos y contra el financiamiento del terrorismo como forma de delincuencia organizada” (Honduras P. L., Ley Especial Contra el Delito de Lavado de Activos, 2015), donde en el artículo 73 de dicha ley se establece la creación de la Oficina

Administradora de Bienes Incautados (OABI) donde se establece que es un órgano adscrito a la Secretaría de Estado en el Despacho de la Presidencia, mencionando que anteriormente era una dependencia del Ministerio Público constituyéndose como un órgano técnico especializado para la adecuada guarda, custodia, y administración de los bienes incautados, decomisados o abandonados que la autoridad competente ponga a su disposición (Honduras P. L., Ley Especial Contra el Delito de Lavado de Activos, 2015).

La ley de lavado en su artículo 20 ordena que todos los bienes, productos o instrumentos del delito de lavado de activos sean puestos bajo la custodia y administración de la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI), esta organización fue creada mediante Decreto No. 45-2002 publicado en el diario oficial La Gaceta el 15 de junio del 2002 y luego mediante Acuerdo No. FG-02-2003 de fecha 04 de marzo del 2003, se crea el Reglamento de la Oficina Administradora de Bienes Incautados. (Honduras F. G., 2003). Finalmente, La Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI), fue separada del Ministerio Público y creada como un órgano desconcentrado dependiente de la Secretaría de la Presidencia, mediante Decreto Ejecutivo 113-2011 publicado en el Diario Oficial La Gaceta No.32562 del 08 de Julio de 2011 y Decreto Ejecutivo PCM-070-2011 publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 32,662 de fecha 07 de noviembre de 2011 (Honduras P. E., 2011)

La Oficina Administradora de Bienes Incautados OABI en su página web refiere lo siguiente:

La OABI es una entidad que recibe, realiza inventarios, custodia, administra, enajena o destruye (cuando es necesario), activos de cualquier tipo, corporales y/o incorporales, muebles y/o inmuebles, tangibles y/o intangibles, títulos valores y los documentos o instrumentos legales que acreditan propiedad u otros derechos sobre dichos activos, por haber sido ordenado el aseguramiento y/o la incautación, declarado el abandono y/o decomiso por la autoridad competente. Es una institución dependiente de la Secretaría de la Presidencia; constituyéndose como el organismo técnico especializado en la guarda, custodia y administración de los bienes incautados, decomisados o abandonados, que la autoridad competente ponga a su disposición, que, en cumplimiento de la Ley, contribuye al fortalecimiento del Estado de Derecho. (OABI, oabi.gob.hn, 2023)

Para que la LCDLA tuviera efecto sobre los autores del delito de Lavado de Activos era necesaria crear una normativa que asegurara la privación o extinción de dominio de los bienes cuya titularidad estaba en poder de las personas que no podían acreditar económicamente la procedencia lícita de los bienes u activos que poseían; por lo cual se crea la Ley Sobre Privación Definitiva del Dominio de Bienes de Origen Ilícito (LPDBOI) y para que fuera implementada en Honduras, se tuvo que considerar

varias convenciones y tratados internacionales entre ellas se tiene a la “Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, en Mérida, México en el año 2003 y ratificada por Honduras el 30 de septiembre del 2005, la Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional, ratificada por Honduras el 30 de julio del 2003, la Convención de las Naciones Unidas Contra el Narcotráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas suscritas en Viena, Austria el 20 de diciembre de 1988 y ratificada por Honduras el 11 de diciembre del año 1991, el Convenio Centroamericano para la Prevención y Represión de los Delitos de Lavado de Dinero y Activos, relacionados con el Tráfico ilícito de Drogas y Estupefacientes suscrito en Panamá el 11 de julio de 1997 así como otras convenciones suscritas y ratificadas por Honduras” (Honduras P. L., Ley Especial Contra el Delito de Lavado de Activos, 2015)

La ley sobre privación definitiva del Dominio de bienes de Origen Ilícito fue creada el 05 de mayo del 2010 y publicada el 16 de junio del 2010 en el diario La Gaceta No. 32,239 donde se establece que la finalidad de esta ley es la lucha contra la Criminalidad Organizada de conformidad a lo establecido en la Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada y demás instrumentos internacionales ratificados por Honduras mediante el desapoderamiento de bienes, productos, instrumentos o ganancias, originados, obtenidos o derivados en contravención de la ley a favor del Estado de Honduras (Honduras P. l., 2010).

La administración de los bienes incautados por el Estado de Honduras significa un gran compromiso del parte del Estado hacia las personas, ya que en el artículo 103 de la Constitución Política de Honduras de 1982, emitida por la Asamblea Nacional Constituyente en el Decreto No. 131 y publicada en el diario La Gaceta No. 23,612 del 20 de enero de 1982 se establece que El Estado reconoce, fomenta y garantiza la existencia de la propiedad privada y en su artículo 105 prohíbe de forma explícita la confiscación de bienes, de igual manera en el artículo 106 afirma que nadie puede ser privado de su propiedad si no por causa de necesidad o interés público calificados por la ley o por resolución fundada en ley y sin que medie previa indemnización justipreciada. (Constituyente, 1982), precisamente al mencionar este artículo que nadie puede ser privado de su propiedad si no por causa de necesidad o interés público calificados por la ley o por resolución fundada en ley, es esta la parte fundamental del origen de la Privación de Bienes de origen ilícito, ya que al ser considerados de ilícita procedencia la adquisición de los bienes pueden ser privados por esta causa; esto faculta al Estado a su extinción de derecho o titularidad, lo anterior establece que la finalidad de la Ley sobre privación definitiva del Dominio de bienes de Origen Ilícito es lograr la legítima protección del interés público en beneficio de la sociedad, el bien común y la buena fe mediante el desapoderamiento de bienes, productos, instrumentos o ganancias originados, obtenidos o derivados en contravención a la ley, prevaleciendo el principio

de licitud, es decir que el Estado garantiza la propiedad privada cuando esta es producto de actividades lícitas y de legítima procedencia. (Honduras M. P., 2018)

Al tener vigente Honduras la ley para combatir frontalmente el delito de Lavado de activos que persigue directamente a las personas que se dediquen a las actividades de crimen organizado por un lado y por otro lado existe la ley que se encarga de la persecución de los activos que sean procedentes de esas actividades a fin de privarles de esos bienes para su goce y disfrute, es necesario detallar el proceso de gestión administrativa que es necesaria para la correcta administración, guarda y custodia, el cual inicia desde el momento en el cual mediante la vía judicial o bajo la acción del Ministerio Público y en aplicación a las leyes ya mencionadas, los activos que generan controversia en su adquisición son incautados para después y a través de un debido proceso judicial se decomisan o devuelven al titular del mencionado activo.

Cabe mencionar que mediante decreto No. 51-2014, publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 33,484 del 21 de julio del 2014 donde se establecen una serie de reformas a la Ley sobre privación definitiva del Dominio de bienes de Origen Ilícito, en su artículo 20 establece la creación de la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI) “Como un órgano adscrito a la Secretaría de Estado de la Presidencia con personalidad jurídica propia, gozando de autonomía técnica administrativa y financiera para la gestión directa de los asuntos que por ley le encomienden, constituyéndose como

un órgano técnico especializado para la adecuada guarda, custodia y administración de los bienes incautados, decomisados o abandonados que la autoridad competente ponga a su disposición” (Honduras P. L., oabi.gob.hn, 2014).

Ratificando su naturaleza según decreto Ejecutivo Numero PCM-070-2011 donde se establece que la OABI “Es el órgano técnico superior y especializado para la gestión y administración de los bienes incautados y decomisados desde su recepción, identificación, inventario, custodia, mantenimiento, administración y preservación y los demás asuntos que por ley le sean asignados” (Honduras P. E., oabi.gob.hn, 2011)

Es importante mencionar que para una mejor estructura que cumpla con su objetivo la OABI está organizada en unidades entre ellas, auditoría interna, Dirección ejecutiva, Unidad de Bienes Incautados y decomisados, Unidad de Administración Financiera, Unidad de Administración y Gestión Empresarial, Unidad Jurídica, Unidad de Servicios Administrativos y Recursos humanos, Unidad de Informática y Comunicaciones y otras. (Honduras P. E., OABI, 2011)

El 26 de julio del 2022 el Abogado Jorge Gonzales, Director de la OABI manifestó que estaba realizando un relanzamiento de una nueva OABI y que estaba a la espera de una auditoria forense que fue publicada ante los medios de comunicación el 07 de diciembre del año 2022, en la cual manifestó que las administraciones anteriores,

habían realizado una mala administración donde se determinó que dejó de percibir L.264,918,718.67 por mal manejo de los activos incautados así como deudas por un monto de L.173,660,178.60 a compañías de seguridad y proveedores de software, por lo que recomienda la liquidación de OABI actual y crear otra mediante nueva ley con mejor presupuesto, ya que le tocará enfrentar demandas cuantiosas producto de la mala administración anterior, manifestó administrar 3,042 bienes inmuebles y 3,742 automóviles²

Con la presente Ley Sobre Privación Definitiva del Dominio de Bienes de Origen Ilícito (LPDBOI), la OABI ha fracasado en la regencia de velar por la guarda y administración de todos los bienes, productos o instrumentos del delito incautados o decomisados a las estructuras criminales. Este problema puede acarrear que el Estado de Honduras tenga que pagar demandas e indemnizaciones a personas afectadas por la inadecuada gestión de administración y custodia de la OABI. Hasta la fecha el Estado de Honduras a través de la comisión nombrada solo ha culpado al Gobierno anterior; pero no ha responsabilizado ni procesado a ningún funcionario por la pésima gestión en la

² Informe de auditoría presentado por Abog. Jorge González, 08 de diciembre del 2022, obtenido de: https://m.facebook.com/subastasoabi/videos/presentaci%C3%B3n-informe-de-auditor%C3%ADa-forense-oabi/1328311144394783/?locale=hi_IN

OABI; ni tampoco ha diseñado una ruta para modificar la LPDBOI, y la estructura para corregir el modelo actual que rige en la OABI.

Uno de los principales orígenes del problema de la OABI, para muchos especialistas fueron las reformas a la LPDBOI, porque dejó de pertenecer al Ministerio Público y pasó adscrita a la Secretaría de la Presidencia; sumado a que le concedió personalidad jurídica propia y la autonomía, para lo cual se emitió decreto No. 51-2014, publicado el 21 de julio del 2014, en el artículo 20: "...la OABI pasa a ser adscrita a la Secretaria de Estado de la Presidencia con personalidad jurídica propia, gozando de autonomía técnica administrativa y financiera en la guarda, custodia y administración de los bienes incautados, decomisados o abandonados..." (Honduras P. L., oabi.gob.hn, 2014).

Con las dos causales de personalidad jurídica y autonomía dada por el Poder Ejecutivo, se le concedió atribuciones casi ilimitadas, sumado al nombramiento en la OABI de funcionarios sin idoneidad para esos cargos; lo cual tuvo un efecto devastador en dos periodos del gobierno anterior.

Cabe mencionar que en las gestiones anteriores no se implementaron procedimientos adecuados de control y supervisión antes, durante y después de las incautaciones de los bienes, ya que se habla de manejos irresponsables de estos, pues la

mayoría de las veces se favoreció a sectores políticos de turno o a los mismos imputados violentando procedimientos y normas existentes; por el descuido en la administración se ha tenido como resultado el deterioro, pérdida y destrucción de esos bienes incautados, por lo cual se acredita que el actual modelo de gestión en cuanto a la administración de estos bienes se refiere no es el adecuado.

Hasta el momento se desconoce porqué el Ministerio de la Presidencia en los Gobiernos anteriores no tomó medidas de supervisión periódicas y no procedió conforme a derecho, en contra de los funcionarios responsables de la inadecuada administración de los bienes incautados de procedencia ilícita, siendo lo pertinente la aplicación de auditorías periódicas y elevar acciones en caso de determinar malas gestiones ante el Ministerio Público

1.- Pregunta de investigación.

Pregunta General

Para (Pastrana Valls, 2019) “La corrupción se ha convertido en un obstáculo para la eficiencia del sistema democrático, lo que ha impactado en los niveles de satisfacción con este régimen” p.1, por eso vemos que la corrupción es un fenómeno que influye en la buena o mala administración de los bienes, por lo cual es imperante la aplicación de

correctos procedimientos que generen transparencia en la administración y custodia de los bienes incautados por parte de la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI), pues ya implementados estos, los resultados de aprovechamiento de los ingresos por concepto de decomiso y subasta serían una excelente fuente de financiamiento que ingresarían como ingresos a las finanzas del Estado Hondureño y así podría invertir en proyectos que generarían beneficios de la sociedad Hondureña; por lo cual es necesario plantearnos ¿Cuál es el modelo idóneo que genere una gestión sistemática y eficiente orientada a una adecuada y transparente administración y custodia de los bienes de origen ilícito incautados por el Estado de Honduras, que genere una vez capturados mediante la aplicación el debido proceso, retornen a las arcas del Estado?

2.-Objetivos de la investigación

2.1.- Objetivo General

Proponer un nuevo modelo de gestión sistémico que involucre el área legal y administrativa a fin de generar una administración con una eficiente gestión y custodia de los bienes incautados de procedencia ilícita.

2.2.- Objetivos Específicos

2.2.1.- Establecer cuál es el nivel de desempeño de la entidad que el Estado ha designado para la administración y custodia de los bienes

incautados mediante la Acción de Privación de Bienes de Origen Ilícito (APBOI).

2.2.2.- Determinar cuáles son las actividades que generan la eficiencia de un modelo de gestión administrativo, vinculante con la acción privativa de dominio de bienes de origen ilícito

2.2.3.- Identificar las implicaciones económicas que conllevan hacia una adecuada gestión de la administración de los bienes incautados por los entes designados para tal fin.

3. Justificación

La necesidad que existe en el mundo para controlar la criminalidad organizada es una tarea de los gobiernos y una preocupación de gran prioridad, en Honduras se ha hecho un enorme esfuerzo por generar actividades de combate a la criminalidad organizada que hoy día ha llegado a tener estructuras tan organizadas que tienen en su organigrama reclutados a personalidades de las esferas del gobierno que incluye políticos, militares, policías y miembros del poder judicial.

Con los cambios de gobernanza se han observado tremendas implicaciones en las acciones de combate a la delincuencia organizada, donde prevalece el delito de lavado de activos y ante esta situación se busca generar de igual manera acciones para privarles el

derecho de gozar de fortunas adquiridas mediante derramamiento de sangre y zozobra en los entornos donde se aposentan por lo cual los niveles de violencia son incontrolables.

La falta de atención a este flagelo de la criminalidad organizada ha generado que muchas estructuras criminales hayan crecido de forma considerable por ello la gran acumulación de bienes que debido al nivel de impunidad que han operado estas estructuras, haciendo imposible el control sobre estas; asimismo es evidente que la adecuada administración y custodia de los bienes incautados de procedencia ilícita está generando problemas de tipo legal y económico, lo cual puede tener un terrible efecto en la economía del Estado de Honduras al tener que pagar este demandas e indemnizaciones a personas afectadas por la inadecuada gestión de administración y custodia.

Al no prestar la debida observancia al avance de la delincuencia organizada por parte de las autoridades a provocado que las estructuras criminales día a día se impongan ante la sociedad con su ley y mandato suplantando las autoridades legalmente reconocidas, por ello la necesidad de generar estudios que propongan soluciones y proactividad a favor del fortalecimiento y crecimiento de la sociedad hondureña.

Por lo anterior se refiere que la justificación puntual de esta investigación se subsume en la falta de investigaciones y estudios sobre el tema de la acción de privación de bienes de origen ilícito; con lo cual se busca generar más ciencia y conocimiento sobre esta área en especial la aplicación adecuada e idónea de un modelo de gestión que fortalezca de una forma robusta y eficiente la administración y custodia de los bienes incautados que sean de procedencia ilícita.

Para el connotado Abogado Raúl Suazo con la aplicación de la Ley de Privación de bienes de origen ilícito se han cometido abusos, debido a la gran cantidad de bienes que se han vendido, acción que a futuro podría ser perjudicial para el Estado de Honduras, ya que en algunos casos ha sido usada de manera abusiva por algunos administradores de la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI) (La prensa, 2022)

El Periódico Poder popular, periódico oficial del Gobierno de la República de Honduras, en un informe presentado por la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI) afirma que en los últimos 10 años la institución fue un negocio donde los políticos se apropiaban de bienes sin control (HN, 2023)

El titular de la OABI, Jorge Gómez, informó que en el año 2022 se realizó una auditoría forense que abarca desde 2003 y desde ese tiempo identificaron que existen cerca de 8,000 bienes (muebles e inmuebles) recibidos en la OABI, la inadecuada gestión

de cobros en los arrendamientos, ha provocado elevada mora por más de un valor de 125, 610,385.79 millones de lempiras por cobrar sin tomar acciones. “son activos como casas, vehículos, aviones, furgones, maquinaria de construcción, terrenos, embarcaciones, ganado vacuno y caballar, zoológico y otros que están inscritos en el informe”. Unas se vendieron, otras se subastaron, se dieron en préstamo, arrendamiento o comodato, pero no hay ingresos de esas actividades por pagos efectuados, arrendamiento o comodato.

El 06 de febrero del año 2023, se nombró la Junta Interventora de la OABI conformada por Abg. Rigoberto Portillo, Abg. Roger Mendoza, Abg. Hugo Suazo quienes revisaran los procesos a lo interno, forma en que se coordinan las incautaciones y aseguramientos, forma de la administración, procesos de subasta y venta, procesos de devolución, custodia y otras cosas.³

4.- Delimitación espacial, temporal y conceptual

5.- Viabilidad

Para llevar a cabo este trabajo de investigación es necesario hacer los enfoques de viabilidad para ser más específicos se hará referencia a la viabilidad operativa y

³ Junta que interviene la OABI manejará los bienes, Diario La Prensa, 08 de febrero del 2023, obtenido de <https://www.laprensa.hn/honduras/junta-interviene-oabi-manajara-bienes-incautados-honduras-CC12102981>

financiera, lo anterior es necesario para destacar que el modelo de gestión a proponer debe ser viable y de fácil ejecución, lo cual se logrará en base a las actividades que se deberán realizar evitando generar procesos engorrosos y difíciles de implementar.

5.1.- Viabilidad Operativa

Tomando en cuenta las actividades y acciones necesarias para la elaboración de la presente tesis se afirma que tiene viabilidad operativa pues las acciones que conlleven este trabajo desde la búsqueda de la información y obtención de las diferentes fuentes, elaboración de instrumentos, acceso a los encuestados, entrevista a personas expertas en el tema, así como la obtención de resultados y todas aquellas actividades que serán vinculadas en el estudio están accesibles para el investigador.

5.2.- Viabilidad Financiera

Desde el enfoque financiero se establece que la viabilidad es posible en base a que las disponibilidades de recursos económicos están al alcance dentro de lo posible, ya que la zona geográfica donde se realizarán las actividades de investigación se realizará en la ciudad capital Tegucigalpa, Departamento de Francisco Morazán, de igual manera se cuenta con la disposición de equipo adecuado, desde un espacio temporal desde el año 2010 al 2023, periodo en el cual la administración y custodia de los bienes incautados se ha realizado de una

manera inadecuada, según lo referido en la auditoría realizada por las últimas autoridades nombradas en la OABI.

DEGT-UNAH

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. El estado del arte

1.1. Exploración de la Literatura

1.1.1. Administración

Para la Real Academia Española (RAE), 2023 la administración es “Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto” (RAE, Real Academia Española, 2023) el anterior concepto es vital para entender la importancia de una excelente administración dentro de una organización llámese familia, escuela, iglesia o negocio.

La humanidad a través de su historia ha ido realizando evoluciones paulatinas en todos los ámbitos, no puede quedarse atrás la administración como parte intrínseca de la sociedad, prueba de ello es la administración como fenómeno de control en las culturas ancestrales de las cuales se tiene conocimiento que lograron un crecimiento hasta hoy merecedor de estudio y análisis para conocer su formas y procedimientos.

Considerando lo anterior es mandatorio analizar las distintas escuelas de conocimiento en el área de la administración, desde donde se conocen varios conceptos entre ellos clima organizacional, funciones organizacionales, gestión, administración de personal, administración financiera etc. Para (RAE, Real Academia Española, 2023b) se

entiende como Gestión, vocablo que se deriva de gestionar que no es más “que hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” con el concepto anterior vemos que gestionar es una parte de la administración que conlleva a lograr la obtención de logros y maximización de recursos.

Es necesario con una correcta administración lograr alcanzar los objetivos planificados por lo anterior; Según (University S. N., 2023) “la administración tiene que ver con optimizar el uso de los recursos disponibles en cualquier empresa por medio de tareas de planificación, organización, ejecución y control, definiendo estrategias para emplear los recursos y lograr los objetivos trazados”, es en este punto donde entra en juego la función organizacional, considerando las estructuras y comportamiento organizacional, de donde conocemos las doctrinas de uno de los padres de la Administración como lo es Henry Fayol, nacido en Constantinopla en 1841 – 1925, que colaboró con la ciencia de la administración al crear el proceso administrativo con los cinco principios o funciones de la administración general ya mencionados anteriormente, y mencionando que para que se desarrolle el proceso administrativo es necesario de forma ineludible desarrollarlo en dos fases; una fase mecánica donde se elabora la planificación y la organización y otra fase final conocida como dinámica donde se desarrolla la dirección, coordinación y el control; lo cual se detalla en su libro “Administration Industrielle et Generale” más conocido como “Administración general y

Administración industrial” de donde se desarrolla la teoría clásica de la administración (Fayol, 1916).

(Fayol, 1916) establece que el conjunto de las operaciones o funciones que realiza una empresa se dividen en operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas, las que son esenciales para la existencia de una empresa sea compleja, pequeña o grande (p.7). Como se observa, además de las funciones organizacionales es imprescindible la separación y estratificación de las actividades que se convierten hoy día en parte intrínseca de la misión y visión de una empresa además de considerar sus objetivos y valores institucionales.

(Fayol, 1916) estableció (14) principios de la gestión conocidos como ser la división del trabajo, Autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, jerarquía, centralización, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, y el espíritu de cuerpo, con lo que se espera una excelente dirección, valorando siempre el recurso humano como parte especial de una empresa (p.24) estos principios hoy día en su mayoría siguen vigentes y son implementados por la mayoría de los administradores.

Para (University b. N., 2023) “La gestión aplica a una serie de estrategias, herramientas y técnicas que sirven para optimizar el uso de los recursos , con los que se

ejecuta la planificación hecha por la administración” considerando de esta manera que la gestión se convierte en una herramienta esencial para la administración; de igual manera es meritorio enfocar que de una correcta y acertada gestión se logrará el cumplimiento o fracaso de los objetivos planificados obedeciendo a la planeación previa realizada.

Básico es mencionar otro padre de la Administración como lo es Frederick Winslow Taylor (Taylor, s.f.) quien es conocido como el padre de la gestión científica y el creador de la Teoría Científica de la Administración en su libro “Los fundamentos del Management Científico” establece “ que el objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de los empleados, del mismo modo cada trabajador debe alcanzar sus máximas posibilidades para que pueda realizar el trabajo más complejo” p.8 esta aportación nos indica que el objetivo de toda empresa es generar riqueza, la cual deberá ser suficiente para generar bienestar y prosperidad no solo al empresario sino también al empleado , pero este debe tener las capacidades para desempeñarse con eficiencia.

Según Taylor (b s.f.) esta teoría se sustenta en cuatro fundamentos, la identidad de los intereses del patrón y el obrero, limitación de la producción, estudio científico de las condiciones de trabajo y la organización científica, asimismo la teoría cuenta con cuatro principios conocidos como el estudio científico de cada elemento de trabajo, selección científica y entrenamiento obrero, cooperación entre administración y obreros y la distribución equitativa de la responsabilidad y el trabajo entre administración y obreros.

En su estudio aportó principios y normativas que faciliten la obtención de mayor rendimiento de la mano de obra utilizada; así como el máximo aprovechamiento de los materiales, además de facilitar estudios de tiempos y movimientos, selección de personal, metodología de trabajo, incentivos, especialización y capacitación (Taylor, c s.f.)

Para (Weber, 1991) Sociólogo y economista Alemán (1864 – 1920), creador de la Teoría Burocrática de la administración, debe existir el principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados mediante leyes u ordenamientos administrativos, las actividades normales se reparten de forma estable como deberes oficiales, mediante una autoridad repartida de manera estable y delimitada por normas referidas a medios coactivos y físicos los cuales aseguran su cumplimiento tanto de deberes y derechos por un sistema de normas, pues refiere que solo pueden prestar servicios las personas que están calificadas para ello (p.3)

Para (Mayo, 1972) considerado el creador de la teoría humanística de la administración establece que todos los problemas de relaciones humanas, en la industria o en cualquier otra parte son complejas lo cual puede abarcar desde lo económico hasta problemas de prestigio social, por ello no existe una panacea para todo los males industriales y sociales, por lo cual se debe planear encuestas que conduzcan a comprender las situaciones particulares para la ejecución de una correcta acción de solución (p.20)

La administración es una actividad donde complementar una tarea conlleva un tiempo para su ejecución. Según (Parkinson, 1970), “El trabajo crece hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización” p.1, entendiéndose que para realizar un trabajo se pierde la productividad en otras actividades, pero de igual manera se culmina en momentos donde está por terminar el tiempo para hacerlo

Asimismo, para (Peter, 1985) “En una jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia” p.6, En el escrito genera la teoría de la Jerarquiología; donde se revela la verdadera naturaleza del hombre, su perpetua producción de jerarquías, su búsqueda de medios para mantenerlas y su tendencia a destruirlas, afirmando que con el tiempo todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado incompetente para desempeñar sus obligaciones. (Peter 1985, p.22)

Según (Von Bertalanffy, 1968) creador de la Teoría General de Sistemas (TGS), esta es una actividad de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto de disciplinas académicas diferentes. Esta teoría debería de tomarse como un mecanismo de reunión entre las ciencias naturales y sociales y simultáneamente convertirse en una herramienta útil para la formación y capacitación de la comunidad científica.

Para el creador de la Teoría Neoclásica de la Administración (Drucker, 2002) “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” p.11, con lo cual establecía que una administración sistemática basada en la teoría, puede rendir excelentes y rápidos resultados. Refería que la necesidad de una estructura organizacional es imperante para toda empresa, decía que al personal no se administra si no que se le dirige con la meta de hacerlos productivos con los conocimientos y atributos específicos de cada individuo. En síntesis, se puede afirmar según Drucker que la administración no es más que dirigir, orientar y controlar las actividades productivas de un equipo de trabajo para cumplir con los objetivos de la organización.

Continuando con las teorías de la administración vemos que (MacGregor, 2007) creador de la Teoría de Comportamiento, establece que la Teoría X se basa en tres supuestos, el primero establece que el ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede, un segundo principio establece que debido a la aversión al trabajo la mayoría de las personas deben ser amenazadas, controladas, dirigidas amenazadas con castigo para que lograr que realicen un esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales y un tercero que establece que el ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad por encima de todo, p.45, vemos así una idea completa acerca de la forma de sentir y actuar del empleado promedio en las

empresas, también afirma que el hombre trabaja para satisfacer sus necesidades lo cual le sirve de gran manera como motivación.

Continua (MacGregor, 2007) detallando que también existe la teoría Y que se basa en seis supuestos, siendo el primero en el que establece que el gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo debe ser tan natural como el juego o el descanso, el segundo refiere que el control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para provocar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, el tercero establece que el compromiso con los objetivos logrados es una función de las recompensas vinculadas con sus logros, el cuarto relata que el ser humano promedio aprende bajo condiciones adecuadas no solo aceptar si no buscar responsabilidad, el quinto relata que el empleado para demostrar capacidad deberá ser imaginativo, ingenioso y creativo, finalizando con el sexto cuando afirma que en la vida industrial moderna, el potencial intelectual son utilizadas en promedio de forma parcial, de forma tal que al confrontarse estas teorías, la administración deberá mantener un equilibrio armonioso para lograr la integración de las dos teorías y así lograr alcanzar los objetivos y metas deseadas, generando autocontrol y autodirección.

Seguidamente conocemos los aportes de (Maslow, 1991) quien, con su Teoría de las Jerarquías de las Necesidades, refiere que todos los seres humanos tienen necesidad de alcanzar de forma entera su capacidad hasta llegar a la autorrealización, establece que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos generan más

necesidades y anhelos más altos, de esta manera clasifica las necesidades en fisiológicas, de seguridad, de amor, sociales, de estima y de autorrealización.

Para (McClelland, 1987) con su teoría de la motivación del logro, define el concepto de motivo “como un interés recurrente por un estado objetivo basado en un incentivo natural, un interés que vigoriza, orienta y selecciona a la conducta” p.623, basa su teoría en tres motivos particulares, la necesidad del logro, de afiliación y la necesidad de poder, la motivación es el impulso para alcanzar los objetivos, para triunfar, para sobresalir, por lo anterior sin la motivación de los empleados difícilmente una empresa puede obtener sus metas.

En el orden de ideas para (Ackoff, 2007) considerado como el originador e inspirador del enfoque sistémico y la investigación de las operaciones de las ciencias administrativas, un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen condiciones como ser, el comportamiento de cada individuo tiene un comportamiento de un todo, el comportamiento de los empleados y sus efectos sobre el todo son interdependientes, el sistema es un todo que no puede dividirse en partes autónomas, establece que el análisis describe el conocimiento y la síntesis lo explica. Cada sistema tiene subsistemas para su desempeño, decía que un sistema está formado por componentes con buenos propósitos con una meta en común. Sostenía que las burocracias obstruyen el desarrollo, refiere en su obra que la planeación es una actividad intelectual más difícil a iniciar, asimismo relata que para resolver un problema es necesario absolver,

resolver, solucionar y disolver, detalla que los fines se clasifican en metas, objetivos e ideales.

Manifiesta (Simon, 2021), creador de la Teoría de la Racionalidad Limitada, señala que, durante el proceso de toma de decisiones, las personas no obtienen lo óptimo, porque les es imposible verificar todas las potenciales opciones, son diferentes las posibles opciones y son afectados por factores exógenos, al tomar una decisión un sujeto, impacta en él sus deseos y las opciones que pudiera tener, es posible que no esté al tanto de otras oportunidades que tenga, o crea que tiene otras que en verdad no tiene, por lo cual, no se puede aprobar que escogerá lo mejor.

Sigue refiriendo Simón (2021), que La Teoría de la Racionalidad Limitada (TRL) estudia el derredor de quien toma la decisión, sin conocimiento de información idónea y por factores exógenos como ser trabajo, familia, ciudad, cultura, el proceso mental éste, que no tiene esquema de predilecciones, ni conocimiento exacto de cálculo, y está afectado por su conocimiento, retención, apreciación y creencias. Para Simón no existe la racionalidad perfecta, debido a que cuando se está tomando una decisión económica no se optimiza si no que se logra la satisfacción

En materia de liderazgo (Warren, 1989) escribió un libro llamado “On becoming a leader” considerada un escrito básico en el área del liderazgo, establece el grado de interés de la autoconciencia y autoconocimiento como fundamento para ser un líder

eficiente. El liderazgo no es solamente ocupar un puesto con autoridad, ya que es un proceso continuo de crecimiento como persona y de igual manera como profesional, establece que el liderazgo tiene muchas dimensiones como la visión, la pasión, la integridad y la confianza, afirma que el líder excelente es el que puede tener una visión clara capaz de influir e incentivar a otros a seguirle.

En el ámbito de la cultura organizacional su máximo exponente (Maanen, 1977) menciona que la cultura influye de gran manera en la forma de comportarse de las empresas. Menciona que la cultura organizacional tiene varias facetas como las creencias, los valores, normas y supuestos que dentro de una empresa intervienen en sus prácticas, políticas y procesos; desarrolló el modelo de tres niveles de la cultura organizacional que se conforma de artefactos visibles y tangibles, como ser los símbolos, rituales; los valores compartidos como las creencias y actitudes compartidas y los supuestos básicos como las creencias profundas y cimentadas.

Según afirma J (Thompson, 2003) un sociólogo americano creador de la Teoría de la Organización y la Teoría de la Toma de Decisiones, Afirmaba que la incertidumbre es un problema básico en las grandes organizaciones y el proceso de la administración se basa en el enfrentamiento a la incertidumbre, la administración genera muchas opciones de acción, el compensar, suprimir o evadir la incertidumbre, es ineludible el desarrollo de capacidades de las personas para lograr una administración efectiva de las organizaciones más complejas.

Para (Lawrence, 1967), creador de la Teoría Unificada del Comportamiento Humana y Teoría de la Contingencia, ilustra cómo las distintas caras del liderazgo, desde el idealista hasta el desatinado, son inherentes a la condición humana. Afirmaba que el liderazgo es una actividad que podemos implementar para superar y mejorar tan efectivamente como lo hacemos con la tecnología y la ciencia de la medicina. simultáneamente cuando el proceso de toma de decisiones no resulta bien, ya sea por autócratas, política corrupta o directivos indecentes, los resultados pueden ser destructivos, desde conflagraciones de carácter grotesco e inhumano horribles hasta la caída estrepitosa de la economía de nuestro planeta, mencionaba en su teoría de la Contingencia que existen una serie de dimensiones basándose en la diferenciación e integración entre esas dimensiones tenemos la demanda ambiental, la diferenciación y la integración como tales, el manejo de conflictos y el contrato empleado - gerencia, los cuales constituyen los dominios organizacionales considerados los más importantes para un diagnóstico atinado, a fin de generar un flujo de información entre las subunidades y de esta manera informar a la jerarquía superior de la organización.

Como se ha visto anteriormente se han considerado las diferentes teorías de la administración y sus originadores a fin de obtener una visión muy clara del escenario que involucra la administración óptima y atinada, de las cuales se valoran para asumir una posición muy fundamentada para implementarla en nuestro modelo de gestión.

Es necesario en esta investigación hablar de la filosofía de la calidad total, así tenemos que, para (Sanchez, 2005) “Es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, es decir, en general, los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general” p.16, estableciéndose de esta manera que para alcanzar la calidad total en una organización, es imperante que todas las personas integradas en grupos de interés satisfagan todas las expectativas.

Es válido mencionar que las nuevas tendencias de la administración conllevan a la Reingeniería de Procesos o BRP (Business Process Reengineering) cuyo concepto se detalla como el análisis fundamental y la reformulación radical de procesos para obtener avances significativos en acciones sensibles y contemporáneas de interés, como ser los costos, la calidad, servicio y rapidez. (Hammer y Champy, 1994).

Menciona Hammer y Champy (1994), que se conoce de tres tipos de empresas que emprende la Reingeniería de Procesos, la primera son las empresas que tienen problemas de funcionamiento, ya tienen situaciones económicas precarias y su cierre es eminente, si no resulta, la empresa está en peligro de cierre. En segundo lugar, tenemos las empresas que no tienen problemas por tener procesos administrativos que se anticipan a eventos de crisis ya que los detectan a tiempo y en tercer lugar las empresas que hacen uso de la BRP estando en excelentes condiciones ya que no muestran problemas en el presente ni en el futuro.

Uno de los representantes de la Administración científica el Ingeniero Henry L. Gantt (1861 -1919) (Gantt, 1913) a quién se le debe la idea de la elaboración del Diagrama de Gantt la cual es una herramienta de la administración donde el eje de la X o barras horizontales simboliza a las unidades de tiempo y el eje de las Y refiere a las actividades mostrando los tiempos de cada una de ellas y dándole así el seguimiento al cumplimiento de las actividades según cronograma, esta ayuda es muy usada en la gestión de proyectos,

Asimismo, Gantt generó un sistema de incentivos a los trabajadores compensando a los que cumplen con las tareas asignadas de forma eficiente, recalca que fortalecer la capacitación de los empleados mejoraba la eficiencia

Para (Gamarra, 2023) citando a Mary Parker Follet (1868 -1933) establece que el factor humano tiene una crucial importancia cuando los conflictos aumentan ya que es importante que se incluyan a los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas, además de aunar los intereses comunes como intereses de grupo e individuales (p.5), a ella se le debe el concepto de dinámica de grupo el cual se refiere a la seriedad que se le debe brindar a las relaciones intergrupales sanas y colaboradoras.

Chester Bernard (1886, 1961), según (Barnard, 1938) la colaboración y trabajo de equipo genera la coadunación de esfuerzos para alcanzar los objetivos en común, a esto se le llama la teoría de la cooperación, asimismo hablaba del concepto de organización

informal que vincula las relaciones y agrupaciones no oficiales existentes a lo interno de las empresas. también se refería a la Teoría de la Aceptación de Autoridad que establece que esta es legítima solo si es aprobada por sus prosélitos. La cual debe ser vinculante con los objetivos y principios de la empresa.

Frederick Herzberg (1923- 2000) conocido por la teoría de la motivación y la higiene, (Herzberg, 1954) Establece que la motivación personal mejora la satisfacción de los individuos en su trabajo, asimismo estudia como las necesidades y motivaciones tienen una acción significativa en la satisfacción laboral de los empleados, refiere que hay que motivar a los trabajadores con trabajos desafiantes, así como reconocer la eficiencia en el desempeño.

Kurt Lewin (1890 – 1947) este psicólogo (Lewin, 1973) afirma que los cambios en un sistema modifican la conducta de los miembros de ese grupo, las sociedades son concentraciones donde actúan entre si personas y espacios en tensión, se basa en las etapas de descongelamiento (inducción al cambio), movimiento (aceptación del proceso de cambio) y congelamiento (soluciones colectivas encontradas)

William E. Deming (1900 – 1993), (Deming, 1989) un especialista en gestión de calidad y mejora continua, es el creador de la Teoría de calidad total que se aplicó en Japón, logrando un alto crecimiento en la economía japonesa al crear los 14 principios para la gestión y transformación de la eficacia empresarial , a fin de generar

competitividad, estar vigente y ser fuente de empleo, asimismo creó el concepto de las enfermedades mortales de una gerencia empresarial, donde se establecen los errores que llevan al fracaso empresarial.

William Ouchi (1943) según (Ouchi, 1986) afirma que las personas no separan su condición de seres humanos a la de empleados y que al humanizarse las condiciones de trabajo aumenta la eficiencia y producción en la empresa, así como su autoestima. Se fundamenta en las relaciones humanas, donde no se puede separar la vida laboral de la personal, por lo cual se deben implementar valores como ser la confianza, trabajo en equipo y toma de decisiones en colectivo.

Michael Porter, nacido en el año 1947, (Porter, 1985) con su teoría de la estrategia competitiva establece que establece “que la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” p.1, lo cual se basa en las estrategias de un liderazgo con bajos costos y la diferenciación, ambos generan al final genera el enfoque como ultima estrategia

Kaoru Ishikawa (1915 -1989) (Ishikawa, 1997) un químico y experto administrador de empresas fue el creador de del diagrama de causa y efecto, usado para identificar y proyectar las posibles causas de un problema, permite el análisis de las relaciones entre las causas y el efecto, lo cual permite determinar las causas principales y así determinar la toma de acciones correctivas, también fue un pionero del concepto de

la calidad total lo que permite la inclusión de todas las personas de una empresa para mejorar la calidad, de igual manera es el creador de las 6M ,para realizar el análisis de los problemas y la mejora (método, material, maquina, mano de obra, medio ambiente y medición) , fue el originador de las gráficas de control que son herramientas que sirven para realizar el monitoreo y control de los procesos.

1.1.2. Función organizacional

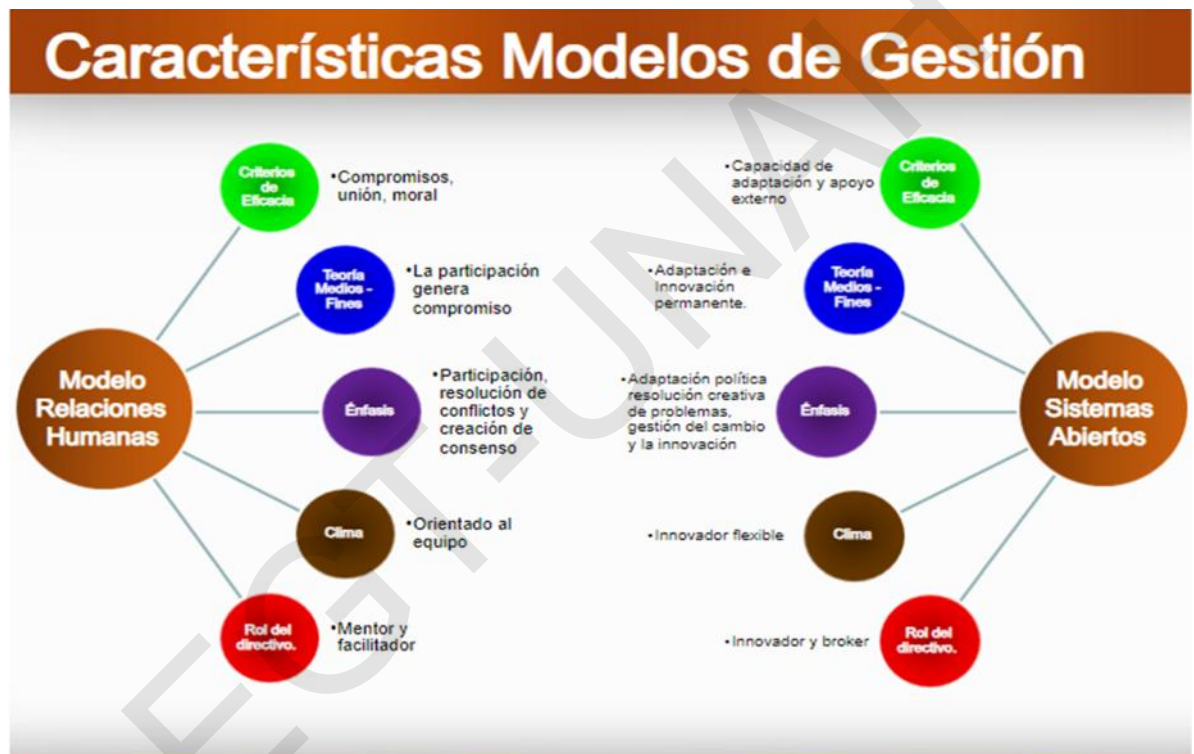
Como ya vimos anteriormente la Función organizacional para Taylor es la parte de la administración que establece un explícito orden de tareas especiales, donde cada quien tiene sus tareas asignadas, determinando qué actos hay por ejecutar, quién lo hará y cómo se vinculan unos con otros. Cuando una compañía fundamenta su estructura de mando, filiales y las vinculaciones entre los miembros de ella es lo que posibilita el desarrollo organizacional de igual manera cada miembro de la empresa deberá conocer sus tareas a cumplir, y hacerlas de manera satisfactoria por lo tanto se tomará como base esta teoría como línea de pensamiento de nuestro modelo de gestión, asimismo se considera el pensamiento de William E. Deming, para complementar el modelo de gestión en la parte que corresponde a la filosofía de la calidad total.

2. Modelos de Gestión

El concepto de modelo surge de la palabra italiana modello, que puede utilizarse en diversas áreas y con diferentes explicaciones. Al aplicarse en el área de las ciencias

económicas, un modelo se refiere al paradigma que, por su idoneidad, puede ser imitada y reproducido (Pérez Porto, 2008)

Figura 1,
Características de los Modelos de Gestión



Características de los Modelos de Gestión, Fuente: Rey A. Eduardo (2012) Universidad Fermín Toro, Venezuela, Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/10931837/>

La definición de gestión proviene del latín Gesio que se refiere a la acción y al efecto de gestionar o de administrar por ello podemos afirmar que se remite a la coadunación de actividades puntuales que tiene como objetivo alcanzar las metas de una empresa o negocio, estas actividades pueden ser las que hacen uso del proceso de

administración. En consecuencia, un modelo de gestión es una guía para la correcta administración de una organización o empresa, en el sector privado tiene como fin alcanzar ganancias óptimas; en el sector público se busca alcanzar objetivo para el bienestar de la población (Pérez, Porto, 2008)

Para (Ares Parra, 2010) citando a Scott (1988) refiere que una organización “son estructuras sociales creadas por individuos en apoyo del logro en colaboración de metas específicas” p.3 además, agrega que todo diseño de una organización requiere una estructura, tamaño, coordinación y tecnología; con lo cual se establece que las estructuras conformadas y creadas por individuos conllevan un fin común que es el alcance o logro de metas específicas.

Según (Aguilar Jose, 2002) el diseñar modelos de gestión para las empresas es una actividad importante ya que en este se fundamentan las variables más importantes e instrucciones que deben dirigir las operaciones de la entidad, para lo cual deberá de considerar los recursos y procesos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

Al desarrollarse un modelo de gestión adecuado se tienen los componentes útiles para crear una imagen corporativa de alto impacto positivo con credibilidad y competencia corporativa que establece de diáfano el rumbo de la empresa y la legalidad en sus actuaciones, (Aguilar et. al. 2002).

(Navarro, 2014) afirman que la gestión se es un instrumento administrativo cuya tarea es desarrollar todas las tareas dirigidas para lograr un trabajo idóneo y eficaz vinculado al aumento del rendimiento para favorecer de gran manera a la organización, estableciendo que los empleados son un elemento dinámico y útil para obtener los objetivos de la organización, a la vez que puntualiza que la gestión de recursos humanos en la empresa es la más sensible; de lo anterior se establece el concepto de gestión como la acción conjunta y estrechamente vinculada a las responsabilidades de carácter administrativo, funcional y operativo que genera el crecimiento del talento humano necesario para hacer crecer una empresa exitosa, así mismo se concibe a la gestión como un método, disciplina o área de comprensión centrada en la generación y difusión de conocimientos que contribuye a solucionar requerimientos de instituciones y comunidades. Los modelos de gestión destacan la importancia de la cultura de la organización como una fuente de recursos y capacidades que provocan el equilibrio ante la exigencia de la competencia.

Para Aguilar et. al. (2002) la creación de los modelos de gestión empresarial tiene su acreditación fidedigna en la administración y la gerencia a principios del siglo XX a través de las aportaciones Frederick W. Taylor, acerca los pasos para elevar la eficiencia y productividad, y después con los aportes de Henry Fayol quien vinculó el término de gestión con los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Afirman que varios estudios han formulado modelos

organizacionales que fomentan las tareas institucionales. Estos modelos se basan en organigramas con diversos niveles de jerarquía. Conociendo del crecimiento de la tecnología y los cambios en el mundo, la gestión organizacional se hizo muy difícil por el nacimiento de modernas tendencias, perspectivas, teorías y conceptos, como el uso de tecnología digital en las empresas, la innovación continua, nuevos conceptos, entre otras.

Aguilar et al. (2002) mencionando a Díaz et al. (1997) detalla varios modelos de gestión como referencia, los cuales son:

Burocrático: Se ocupa de las actividades internas y externas de la entidad, con la observancia que los miembros de la empresa tengan una conducta adecuada y automatizada. aquí los cambios son más de forma que de fondo, se fundamenta en los principios racionales que se caracteriza por la existencia de estructuras organizativas que tiene procedimientos claros y reglamentados. principios racionales que se caracteriza por la existencia de estructuras organizativas que tiene procedimientos claros y reglamentados.

Figura 2

Escuela Burocrática



Escuela Burocrática de la Administración, Fuente. Economipedia (2023), recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/escuela-burocratica-de-la-administracion.html>

Modelo evolucionista. Para Peter Drucker, permite el desarrollo de la organización de según la lógica evolucionista. Así, los rasgos más fuertes se mantienen activos. Se encarga de las formas de las organizaciones y su población o miembros, ya que las organizaciones deben ajustarse y crecer de forma continua para ser muy competitivas

Modelo cognitivo. Este modelo influye con la idea que la organización pueda cultivarse y auto conformarse; mezcla las bases de la Psicología cognitiva con la actividad de las empresas para superar con altos niveles de desempeño a través del fortalecimiento de las capacidades y actitudes emocionales de sus empleados. Este modelo complementa la teoría cognitiva y la gestión empresarial para lograr las metas deseadas.

Figura 3
 Modelo Cognitivo



Modelo Cognitivo, Fuente: SEA, Griffa Gabriel, 2023, recuperado de <https://sea.com.uy/el-modelo-sistémico-cognitivo-de-la-estrategia-modelo-penta-2/>

Modelo educativo. Orientado para la elaboración de un ambiente organizado. Permite el uso de modelos de la verdad analítica, y este modelo no acepta asistencias exógenas, se basa en gestionar y administrar los medios y

procedimientos vinculados con una formación idónea y eficiente, a pesar de haber varios ideólogos de este modelo se menciona a Izquierdo Muñoz y De la O., Jorge como parte de este grupo.

Figura 4
Modelo Educativo



Fuente: SEA, Griffa Gabriel, 2023, Modelo Educativo, recuperado de <https://sea.com.uy/el-modelo-sistemico-cognitivo-de-la-estrategia-modelo-penta-2/>

Modelo político. Su accionar se basa en conocimientos, normas y diferentes maneras de supervisión y otras formas de revisión de la estructura orgánica y considera la actitud positiva que conlleva los muchos intereses, situaciones adversas y asociaciones en la organización.

Modelo psicoanalítico. Basado alrededor del comportamiento y supervisión, enfatizando en el psicoanálisis en relación a las personas y de los grupos, para aceptar la disolución de los esquemas reflexivos e irreflexivos que sostienen el desarrollo de la empresa.

Modelo dialéctico. Se aplica en las organizaciones determinadas con métodos auto productivos, que se generan de acciones opuestas de retroinformación negativa o positiva, como producto de la lógica básica donde cada acción provoca una reacción.

Modelo hegemónico. La organización se centra en el poder, donde ciertos individuos se imponen sobre otros. Lo cual genera explotadores y explotados.

Modelo relacional. Determina a la estructura como un sitio de muchas dimensiones con grupos que se interrelacionan de manera formal e informal, dinamizadas por procesos prácticos; de esta manera las entidades son dependientes y esas relaciones a lo interno y externo de ella pueden producir roces y problemas donde la mejor opción de arreglo para afrontarlas es la negociación.

Modelo estratégico. Define a la organización como una unidad creada y sostenida económicamente por la sociedad para el crecimiento de sí misma, conformada por redes de vinculación interna y externa. Asimismo, sabe y hace cambios en su entorno. Estos modelos son mencionados para exponer un escenario donde se busca aprender y

determinar las estructuras organizacionales, pero no son suficiente guía, en vista que cada empresa tiene su rubro y su forma personalísima de operar.

De igual manera en el análisis y aportaciones de otros científicos de la administración se ha visto una gama extensa de conocimientos que han hecho de la administración además de una ciencia un arte así ponemos a colación otros modelos de gestión aplicados a las organizaciones entre ellos tenemos:

2.1. Modelo de Gestión Funcional

Hablar del modelo funcional nos obliga a mencionar al científico Frederick Taylor que a finales del siglo XIX, creó los principios de la organización científica del trabajo generando la idea de fraccionar el trabajo en actividades especializadas y designar a cada empleado una tarea específica para mejorar un buen desempeño y mayor producción, las empresas se organizan valorando las cualidades y especialidades de cada trabajador, asignándolos en departamentos o secciones donde se puedan desempeñar de mejor forma, (Taylor, s.f.). Precisamente es la especialidad de cada empleado y la asignación de este en el lugar idóneo de la empresa es lo que genera según Taylor la eficiencia de un empleado y por ello la optimización de los logros y rentabilidad de las empresas.

Figura 5

Modelo de Gestión Funcional



Fuente: Modelo de Gestión funcional, Curso de Administración de Empresas, recuperado de <https://cursodeadministraciondeempresas.com/tipos-de-estructuras-organizacionales>

2.2. Modelo de Gestión por Procesos

Para (Mallar, 2010), citando a Carrasco (2001), un proceso “es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs), este modelo se fundamenta en la identificación, análisis y avance de los procedimientos o procesos de la organización a fin alcanzar la obtención de

objetivos”. Usa bastante la técnica de la mejora continua de los procesos y la jerarquía.

Afirma Mallar (2010) que en un Modelo de Gestión por Procesos determina a la estructura como una agrupación de procesos vinculados y conectados entre sí, la organización es vertical clásico, orientada hacia un concepto horizontal usando los procesos como método para superar el desempeño, basándose en la disciplina y cumplimiento de todos los procesos de la entidad. Mencionando que este modelo es una opción de éxitos y puede ser usado por cualquier tipo de empresa.

Figura 6

Modelo de Gestión por Procesos, etapas



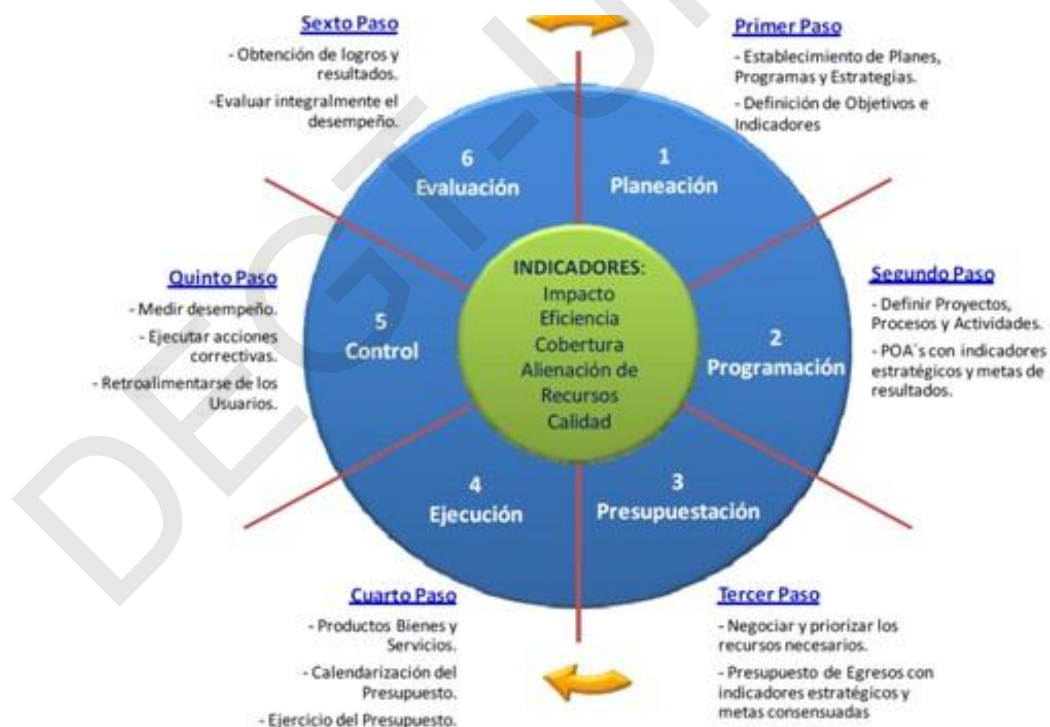
Modelo de Gestión por procesos Fuente: La gestión por procesos, – Como aplicarla en tu empresa, 2023. <https://iveconsultores.com/gestión-por-procesos/>

2.3. Modelo de Gestión por Resultados

Para Drucker (2002), este modelo es usado en diversas áreas tanto en entidades con o sin fines de lucro, como en la empresa privada o en entes gubernamentales, este modelo de gestión enfatiza que los resultados evaluados son más notables que las tareas o esfuerzos ejecutados, el punto principal es la medición en cifras cuantificadas del desempeño realizado, para lo cual se deben tener objetivos bien determinados y que puedan ser objeto de medición

Figura 7

Modelo de Gestión por Resultados



Etapas de un modelo de gestión Fuente: ESlideplayer, Truxillo, Sosimo; 2017, recuperado de <https://slideplayer.es/slide/2352861/>

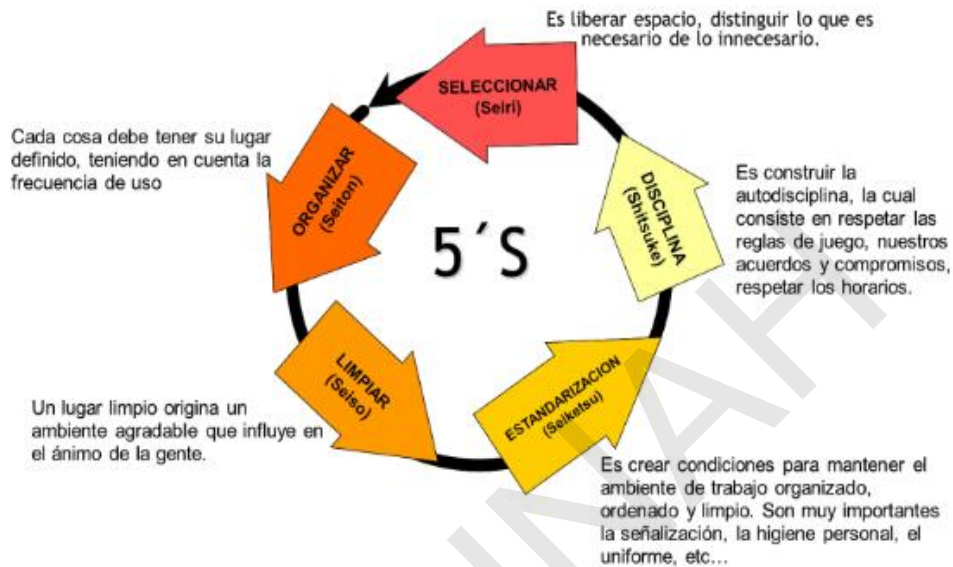
2.3. Modelo de las 5s

Según (Piñero EA, 2018) mencionando a Masaki (1988) establece que las 5S se derivan de las palabras japonesas Seiri (Selección), Seiton (Sistematización), Seiso (Limpieza), Seiketsu (Normalización), Shitsuke (Autodisciplina), este modelo establece que el alcanzar las metas de una empresa estriba en el alto nivel de liderazgo y de la vinculación de todo el personal perteneciente a la empresa. Lo anterior conlleva a establecer la mejora continua o kaisen. Este término fue implementado Hiroyuki Hirano en 1960.

Para Piñero E. (2018), mencionando a (Gapp, Fisher and Kobayashi, 2008; Ho, 1999) establece que el término de las 5S fue acuñado en 1980 por Takashi Osada, asimismo menciona a (Falkowski & Kitowski, 2013) quienes establecen que las 5S se derivan de la filosofía japonesa y finalmente menciona a (Machasca & Szewieczek, 2007) que afirman que el concepto surgió después de la segunda Guerra Mundial, este modelo establece que para que una entidad sea eficiente y alcance las metas deseadas deberá estar bien organizada, y es imperante aplicar el orden y la limpieza, lo cual implica la implementación de la disciplina mediante normativa existente.

Figura 8

Modelo de Gestión de las 5S



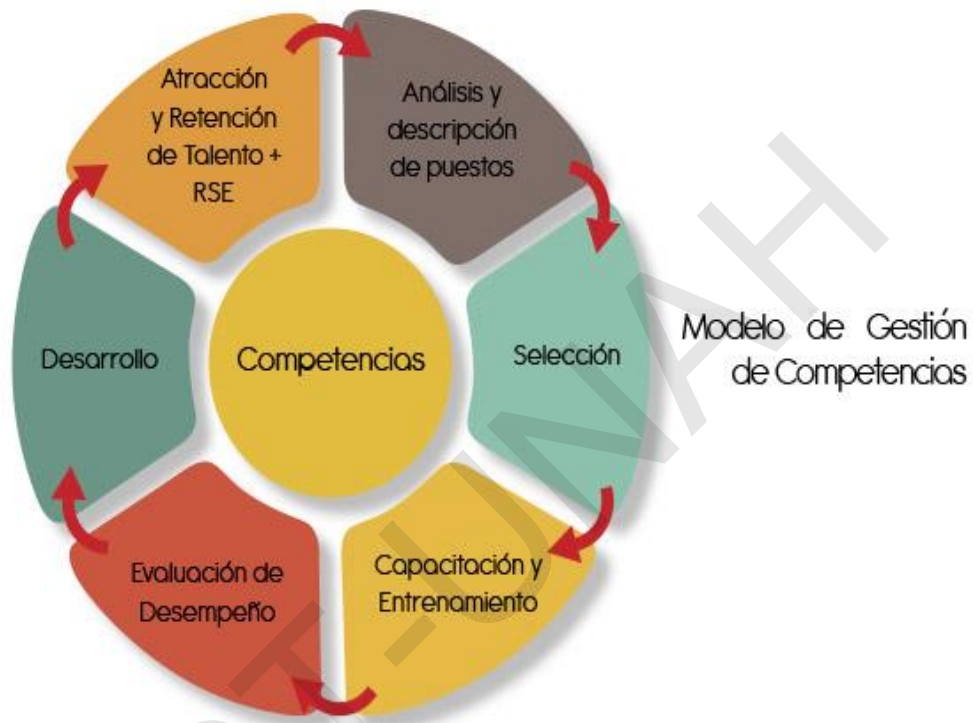
Modelo de las 5s, Fuente: Q. management, Piñeiro, Fernando;2019, recuperado de <https://qmamericas.com/metodologia-5S-programa-de-las-cinco-ese>

2.4. Modelo de Gestión por Competencias

Uno de los creadores de este modelo Para McClellan (1987) afirmaba que es un modelo orientado a la gestión de recursos humanos que sirve para seleccionar, evaluar y desarrollar a los trabajadores considerando las capacidades de cada uno y que son necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y por ende la mejora de cada empleado, cabe mencionar que este modelo ha sido desarrollado y mejorado por varios expertos en el área de los recursos humanos.

Figura 9

Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Ikarus, Zapata, Lilian; 2014, recuperado de <http://www.ikarus-people.com/blog/wp-content/uploads/2014/07/gestioncompetencias1.jpg>

2.5. Modelo de Gestión de la Innovación

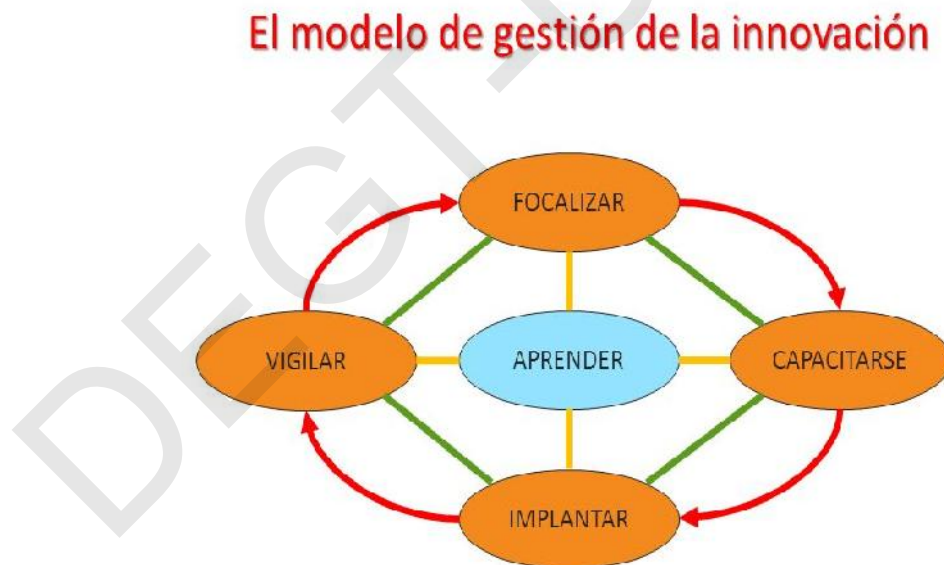
Para (Suarez Diana, 2020) “fue en el año 1912 que Joseph Schumpeter detalló que la innovación es la introducción exitosa de un producto o una nueva practica productiva en el mercado, que desplaza productos y/o practicas obsoletas que permiten procesos recurrentes” p.11, por lo anterior vemos que Schumpeter fue uno

de los precursores de la innovación como concepto y como tal uno de los pioneros del modelo de gestión de innovación.

(Godin, 2006) establece que este modelo sirve para vincular y entender la vinculación entre la ciencia y la tecnología, la innovación empieza con las indagaciones necesarias, luego las investigaciones propiamente dichas, le sigue la producción de resultados y finalmente la difusión de los hallazgos, su objetivo es que a través de la innovación en la empresa generar los más altos rendimientos.

Figura 10

Modelo de Gestión de la Innovación



Modelo de gestión de innovación, Fuente: Slideplayer, Castellanos, Francisca, 2017, recuperado de <https://slideplayer.es/slide/7582559/>

2.6. Modelo de Malcon Balbrige

Nos refiere (Hernandez R. , 2022) que el modelo Malcon Balbrige inicio en los años 80 para ser competencia a la excelencia demostrada por las empresas japonesas, este modelo es una herramienta evaluadora de resultados y procesos a fin de dirigir la estrategia corporativa hacia la calidad. Su enfoque es sobre los resultados que hacen una organización más eficiente, así se dirige directamente al cliente y la satisfacción de este. Se fundamenta en los 07 indicadores de calidad como ser, el liderazgo, la planificación estratégica, el enfoque en clientes y mercado, la información y análisis, el enfoque en los recursos humanos, la gestión de procesos y los resultados de la empresa, los cuales generan datos, donde se puede analizar las áreas que necesitan mejoras, las fortalezas con que cuenta la empresa y la evaluación cuantitativa que refleja cual deben ser las siguientes acciones a tomar.

figura 11

Modelo de Malcon Balbrige

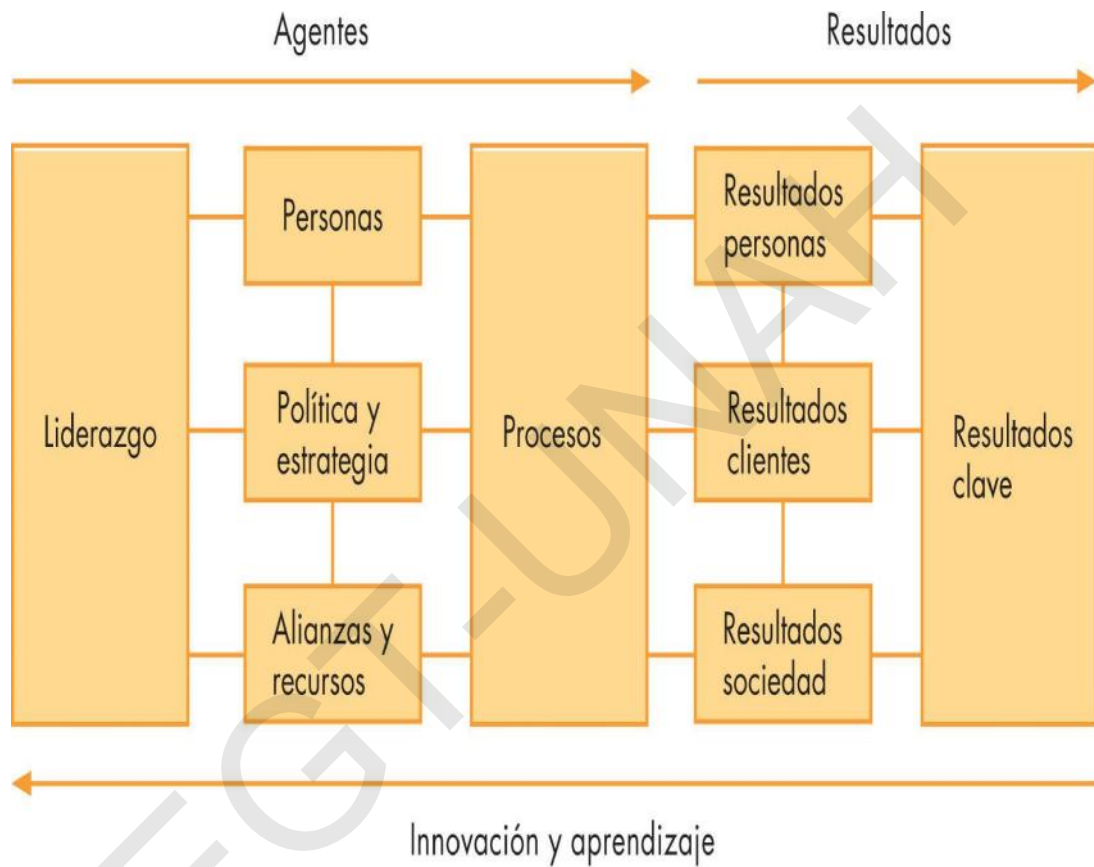


modelo de Macon Baldrige, Fuente: DIRECCIONA, (2023) recuperado de: <https://direcciona.pe/gestion-excelencia-malcolm-baldrige/>

2.1.1.3.7. Modelo EFQM

Para (Martínez, 2008) El modelo European Foundation Ford Quality Management (EFQM), establece que una organización para ser rentable ocupa de un importante liderazgo y una excelente política en la administración de personal, es un modelo de excelencia y creada por la EFQM, basa su gestión en la orientación a resultados y se orienta hacia el cliente. Es un modelo de calidad total que al aplicarlo en una organización busca la responsabilidad y el liderazgo de los mandos superiores y la participación de todos los miembros de la empresa, permite al implementarse realizar diagnósticos reales sobre la situación de una empresa, lo que permite aplicar correctivos para desarrollar la mejora continua basado en la autoevaluación.

Figura 12
Modelo EFQM



An Pediatr Contin. 2008;6:313-8

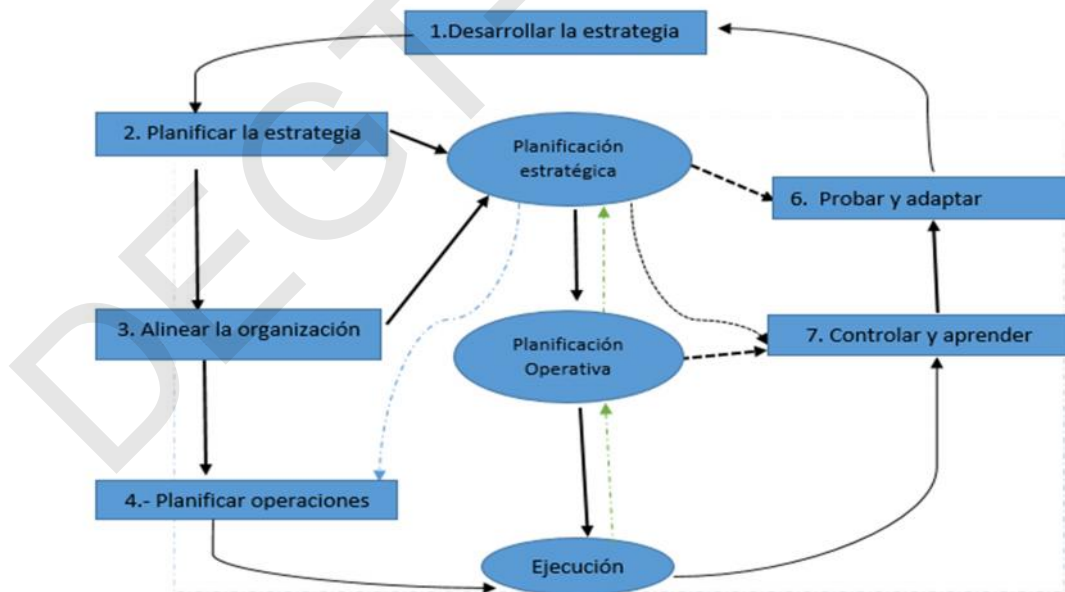
Fuente: Modelo de excelencia 2000. Tomada de modelo EFQM de excelencia 1999 de la European Foundation for Quality Management (Bruselas, Bélgica) y Club de Gestión de Calidad (Madrid) 1999. Citado por Martínez Belén (2008)

2.7. Modelo de Gestión por Estrategia

Nos refiere (Ansoff, 1986) que un modelo de Gestión por estrategia, admite que las compañías generen y apliquen a las empresas estrategias efectivas, si la organización está en funciones, significa que está dentro del ambiente por consiguiente, la estrategia es un proceso analítico de cómputos y análisis intencionales, elaborados para optimizar las ventajas a lo largo del tiempo, partiendo de la recaudación de información y la implementación de conocimientos adecuados de tal manera que el entorno que rodea a la empresa y esta puedan ser predecibles y hasta cierto punto modificables

Figura 13

Modelo de Gestión Estratégica



Fuente: Atlas Consultora, Contreras, Juan (2023), recuperado de <https://www.atlasconsultora.com/estrategia-y-operaciones-1/>

2.8. Modelo ADKAR

Menciona (Hiatt, 2006) que este modelo es para gestionar el cambio en una empresa, se enfoca en los requerimientos y metas de los individuos comprometidos con el cambio, este modelo se fundamenta en los acrónimos de la palabra ADKAR en inglés, que a continuación se detalla lo que significa:

1. Awareness (Conciencia) en relación a las prioridades y solicitudes necesarios para realizar el cambio.
2. Desire (Deseo) de provocar un cambio e involucrarse en él.
3. Knowledge (Conocimiento) de la forma como se realizará el cambio.
4. Ability (Habilidad) para poder implementarlo de forma eficiente
5. Reinforcement (Reforzamiento) a fin de mantener el cambio y fortalecerlo.

Figura 14

Modelo ADKAR



Fuente: Estratego, Castro Figueroa, Mauricio, (2019, recuperado de <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>)

2.9. Modelo de Kurt Lewin

Para (Green, 2021), citando a Kurt Lewin, este modelo es un instrumento práctico creado para controlar las variaciones en una empresa, se basa en tres fases que son descongelar, cambiar, volver a congelar, por lo tanto, para formular un plan es necesario realizar cambios de mejora para hacer un cambio es necesario tener una idea e inspirarse en ella. Es necesario para hacer un cambio hacer que las personas tengan un compromiso con la empresa. El ciclo se clausura cuando la empresa tiene esa imagen de credibilidad, lo cual es necesario para aplicar los cambios. Para Lewin el cambio comienza con las situaciones que generan status por lo cual es necesario hacer cambios en el organigrama de la empresa y enmendar los cambios en los procesos que tengan falencias, posteriormente las empresas deben considerar la implementación de esos cambios y finalmente esos cambios deben mantenerse.

Figura 15

Modelo kurt Lewin



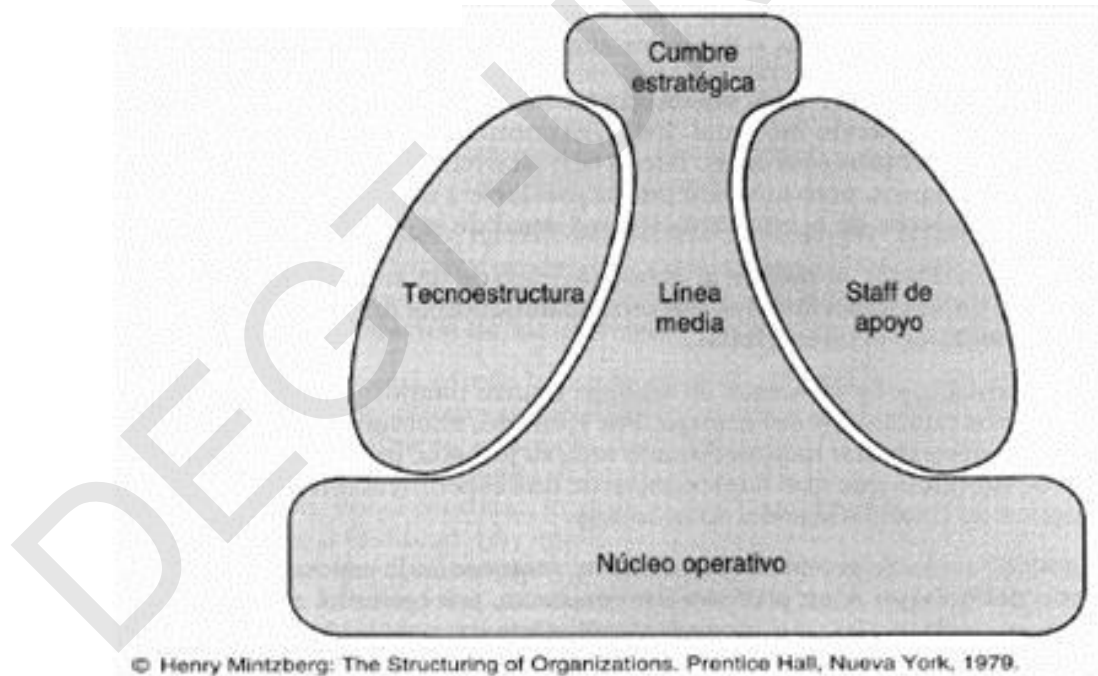
Fuente: Modelo de Kurt Lewin, GitMind, Green Ale, (2021), recuperado de <https://gitmind.com/es/modelo-de-kurt-lewin.html>

2.10. Modelo de Mintzberg

Determina (Mintzberg, 1980), este es un modelo que representa una proposición teórica cuyo propósito proyecta la aplicación de las actividades puntuales para alcanzar las metas de la empresa. Su accionar se basa en la mezcla de la teoría y práctica en la toma de disposiciones de la organización, para alcanzar un punto de equilibrio en el real desempeño empresarial.

Figura 16

Modelo de Mintzberg



Fuente: Modelo de Mintzberg, *MODELOS ORGANIZACIONALES DE MINTZBERG* obtenido de <https://datos-administrativos.blogspot.com/2013/07/modelos-organizacionales-de-mintzberg.html>

2.11. Modelo de los 8 pasos de Kotter

Para (Kotter, 2012) este modelo de gestión está estructurado por 8 pasos que se detallan a continuación:

1. Establecer el Sentido de urgencia
2. Formar una coalición
3. Desarrollar una visión clara del cambio
4. Comunicar la visión
5. Eliminar obstáculos
6. Asegurar triunfos a corto plazo
7. Construir sobre el mismo cambio
8. Anclar el cambio en la cultura de la organización.

Al aplicar estos pasos Kotter desea generar un modelo que genere una clara misión, visión de la empresa, con lo cual se busca transferir información de cambios proactivos para asegurar la obtención de los objetivos y generar siempre los cambios en la cultura de esa empresa.

Figura 17

Modelo de los 8 pasos de Kotter



Fuente: Modelo de los 8 pasos de Kotter, obtenido de <https://www.consuunt.es/modelo-de-8-pasos-de-kotter/>

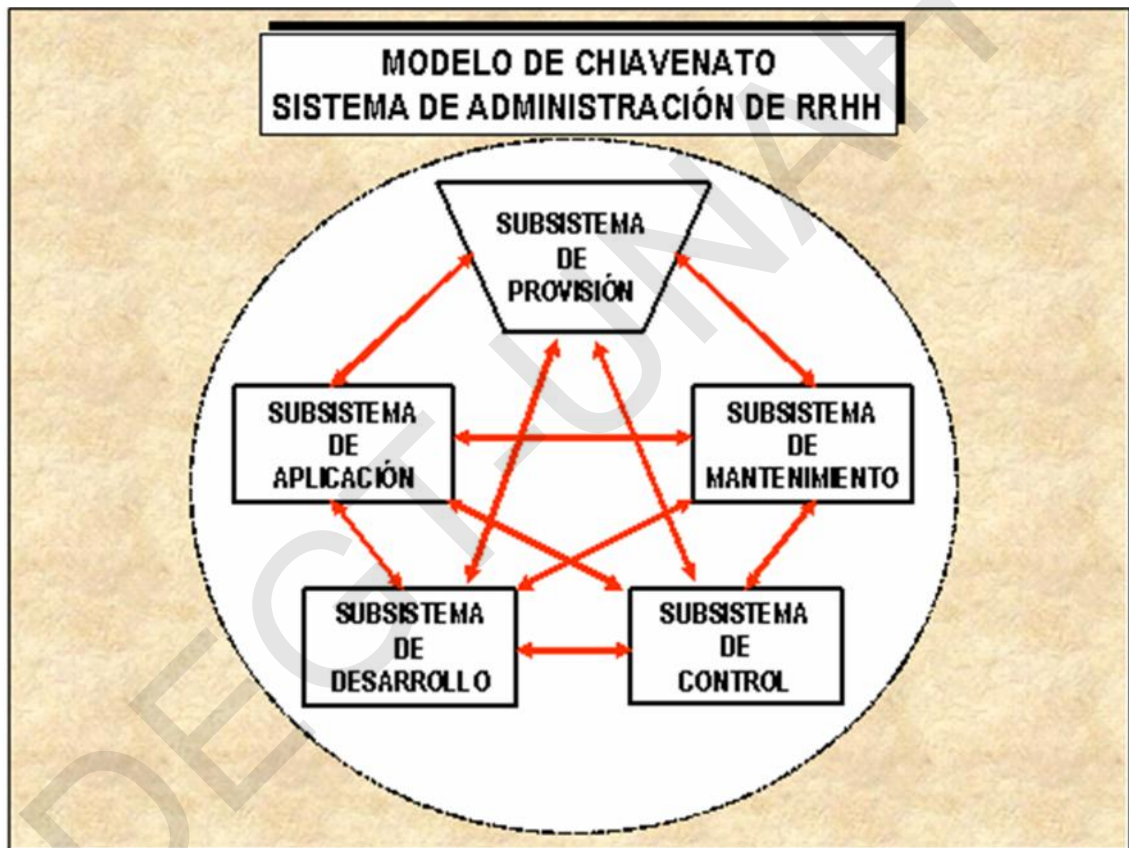
2.12. Modelo de gestión de Recursos Humanos de Chiavenato

Hablar sobre un modelo de gestión de recursos humanos es un tema de mucha importancia para (Chiavenato, 2009) este modelo es una propuesta practica que pretende afirmar al recurso humano como la base objetiva de una organización, con lo cual se refiere a los individuos que forman parte del organigrama de una empresa y que tienen designadas tareas específicas, refiere que así como una empresa requiere de recurso materiales , tecnología, capital de trabajo entre otros recursos esta también requiere personal con capacidades desarrolladas, de allí la necesidad de tener personal con formación y experticia idónea. Se fundamente en la aplicación de buenas prácticas y estrategias cuyo

objetivo es mejorar y optimizar la productividad de los recursos humanos de una organización.

Figura 18

Modelo de Chiavenato



Fuente: Modelo de gestión de Recursos Humanos de Chiavenato, obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos48/gestion-recursos/gestion-recursos2>

2.13. Modelo de Kanban

Establece (Anderson, 2012) este método es ilustrativo y útil para desarrollar actividades laborales de acuerdo a los pasos de un procedimiento creado, que es trabajo real reconocido en ese proceso, con él se focalizan los cuellos de botella dentro del proceso de producción y se ofrece una alternativa de solución para desarrollar un trabajo dinámico y productivo. Se vincula con el concepto de la producción ajustada y justo a tiempo, desarrollado en un plan de trabajo que indica qué, cuánto y cuando producir. Su historia se remonta a los años 40 con Taiichi Ohno empresario japonés que lo desarrolló e implementó en la Toyota, ejerce un control idóneo en toda la cadena de valor, comenzando con el Proveedor de materiales e insumos hasta el cliente, así evita el paro de la cadena de suministro y exceso de inventarios en las diferentes áreas del proceso de producción, en forma práctica, busca reducir desperdicios y lograr la mejora en los tiempos de producción. Se fundamenta en obtener rendimientos elevados en plazos de tiempo requeridos en su mínima expresión. Persigue obtener un flujo de trabajo adecuado y productivo siguiendo principios y buenas prácticas sus principios fundamentales son:

1. Comenzar con lo que se está realizando en el momento (Visualización).

2. Compromiso de realizar un cambio evolutivo con tendencia al crecimiento. (Priorizar)
3. No desestimar las funciones iniciales, las responsabilidades y jerarquía existente. (Mejora continua)
4. Fomentar actividades que generen el liderazgo (Liderazgo)
5. Calidad garantizada

Figura 19

Modelo de KANBAN



Modelo de gestión de Kanban, obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/metodologia-kanban>

3. Marco Referencial

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tomará en cuenta la información recopilada de diferentes tipos de fuentes, dicha información deberá ser vinculante y pertinente a los temas de Lavado de Activos así como al tema de la Acción de Privación de bienes de origen ilícito, así como también de las diferentes Teorías de la Administración las más conocidas por supuesto, en vista de existir a lo largo de la existencia del hombre una serie de teorías que con el tiempo han sido unas las precedentes de otras en el ámbito comparativo, de igual manera se hará recopilación de información referente a los diferentes modelos de gestión más utilizados y que hoy día son tan importantes para lograr la eficiencia y eficacia en la administración de las empresas u organizaciones.

3.1. Marco histórico y contextual

2.2.1.1. Lavado de activos

El delito de lavado de activos es una actividad delictiva que busca darle apariencia lícita a todos aquellos activos obtenidos ilícitamente, para ello es necesario incurrir en la violación de la ley ejecutando delitos que se detallan más adelante, es un deber de los organismos de inteligencia del Estado, investigar mediante técnicas y métodos científicos esos tipos penales para que una vez obteniendo los medios de prueba suficientes, los entes acusadores del Estado

puedan ejercer su labor fundamentando los delitos precedentes para obtener de forma contundente y mediante el debido proceso toda la carga probatoria para lograr fallos favorables para que se cumpla con la justicia

Afirma (Blanco Cordero, 2014), “Es importante destacar que las estructuras financieras constituyen el núcleo de toda organización criminal porque la búsqueda de beneficios económicos es lo que les motiva y, porque tales recursos son imprescindibles para garantizar la permanencia y continuidad de tales organizaciones”, p.17.

Para (Naciones Unidas, 1988) en el artículo 3.1.b, de la Convención de Viena de 1988 conceptualiza el lavado de Dinero o de activos como se le conoce en Honduras, de la siguiente manera:

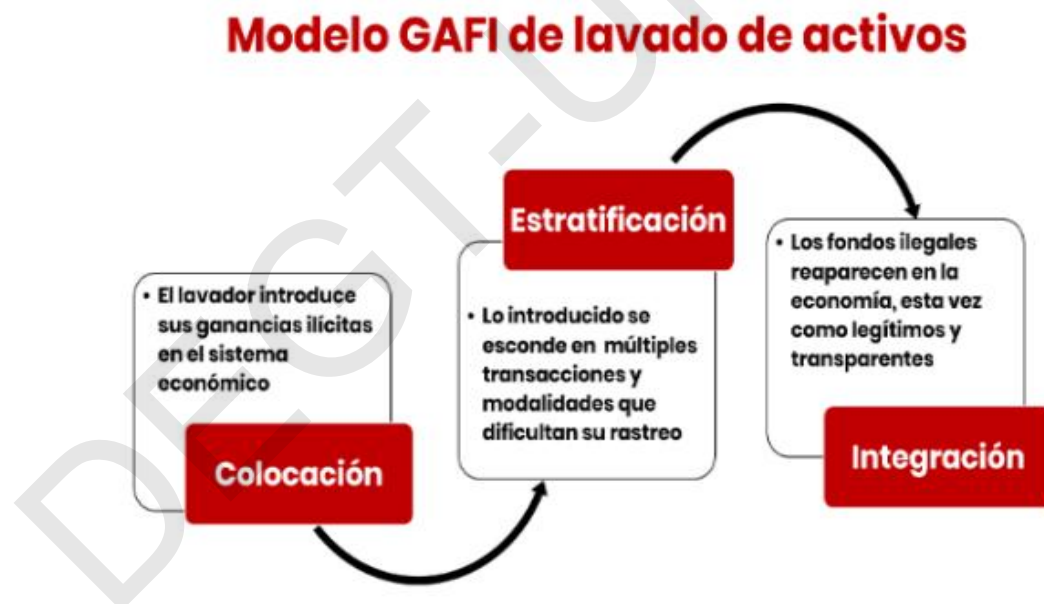
La conversión o transferencia de bienes, a sabiendas de que dichos bienes se derivan de cualquier delito tipificado en el artículo 3.a, con el propósito de ocultar o encubrir el origen ilícito de los bienes o de ayudar a cualquier persona involucrada en tal delito a evadir las consecuencias jurídicas de sus actos (Naciones Unidas, 1988, p.3)

Refiere Naciones Unidas, (1988), que el lavado de activos tiene tres (03) etapas que son en primer lugar la Colocación que es cuando se movilizan los fondos obtenidos del delito precedente y se invierten en la economía legal, como

segunda etapa el Fraccionamiento o estratificación, donde una vez insertado el dinero en la economía legal se ejecutan transacciones para invertir, transformar, adquirir bienes, ese dinero se retira y se deposita en productos financieros en forma reiterativa y la tercera etapa es la Integración donde el dinero lavado regresa a la economía como dinero legítimo, donde se da el disfrute de esos activos.

figura 20

Modelo GAFI



Fuente: Valderrama Macera, Diego, *LP Pasión por el Derecho*, recuperado de <https://lpderecho.pe/cinco-metodos-que-se-usan-para-lavar-dinero-bien-explicado/>

El grupo Egmont se creó en 1995 en Bruselas, Bélgica para aunar la coadunación entre las Unidades de Inteligencia Financiera (UIF) adheridas a ella en todo el mundo y la cooperación entre ellas, esta entidad es usada como una herramienta para combatir el lavado de activos y financiación al terrorismo., Afirma (Egmont, 2014)

Para (Legislativo, 2019) en el artículo 439, como normativa hondureña define el delito de lavado de activos en Honduras como:

Lavado de activos: Incurre en lavado de activos quien por sí o por interpósita persona, adquiera, convierta, invierta, posea, utilice, transforme, resguarde, administre, custodie, transporte, transfiera, conserve, traslade, oculte, dé apariencia de legalidad o impida la determinación del origen o la verdadera naturaleza, así como la ubicación, el destino, el movimiento o la propiedad de activos productos directos o indirectos de los delitos de tráfico ilícito de drogas, trata de personas, tráfico ilegal de personas o armas de fuego, falsificación de moneda, tráfico de órganos humanos, hurto o robo de vehículos automotores, robo a instituciones financieras, estafas o fraudes financieros, secuestro, chantaje, extorsión, financiamiento del terrorismo, terrorismo, malversación de caudales públicos, cohecho, tráfico de influencias, delitos contra la propiedad intelectual e industrial, el patrimonio cultural, explotación sexual y pornografía infantil, urbanísticos y contrabando, cometidos por él o por un tercero. (Honduras, Código Penal, 2019, p. 209)

Cabe mencionar que el Código Penal, conocido como el Decreto 119-2019 aprobado el 04 de noviembre del año 2019, cambió de manera significativa la aplicabilidad de la Ley Especial Contra el Lavado de Activos contenida en el Decreto 144-2014, la mencionada ley en su artículo (36) tipificaba la no justificación económica lícita de los activos acreditados a los imputados como un hecho punible ya que antes de esta reforma, bastaba para la parte acusadora acreditar la no justificación económica lícita de los activos de los imputados, para que estos tuvieran una sentencia condenatoria, como se aprecia el Artículo 439 del Código Penal Hondureño, en el mismo la no justificación económica de los activos no se inserta, y se obliga al Estado como parte acusatoria a establecer y acreditar el delito precedente que generó el activo ilícito, de los cuales se detalla su gama en el mencionado artículo del Código Penal.

Lo anterior ha generado una serie de controversias en el Sistema Judicial de Honduras, pues la mayoría de los imputados que han sido objeto de requerimiento fiscal como sospechosos por el supuesto delito de lavado de activos, han salido libres y exculpados en los Tribunales, ya que el ente acusatorio no ha podido acreditar el delito precedente, o sea la actividad ilícita que generó los activos detectados e identificados y que en su momento han sido objeto de incautación, esto como producto de la inadecuada investigación criminalística que conduzca a la acción contundente de acreditar los delitos que ha ejecutado el acusado para obtener productos, ganancias y activos .

Por ello ante la reforma realizada al código penal al enmendar este tipo penal, el ente acusador del Estado recurre a la acción de privación de bienes de origen ilícito, que aunque es una actividad de tipo autónoma se convierte en alternativa para no dejar impune el delito de lavado de activos, esos activos al ser incautados, pasan temporalmente la titularidad al Estado, siendo la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI) la encargada de recibir los bienes incautados y responsable de su custodia y mantenimiento hasta conocer el fallo judicial, que de ser absolutorio el mismo, la OABI en representación del Estado está obligada a devolver lo incautado en iguales condiciones en que le fueron entregados dichos activos.

2.2.1.2. Privación de Dominio

La actividad de la criminalidad organizada en el mundo ha obligado a las naciones a crear mecanismos de defensa conjunta a fin de protegerse de los efectos de esta, por ello en un afán de coadyuvar ideas se han generado estrategias que buscan el combate frontal ante tal flagelo para privarles de las fortunas mal habidas, según (Honduras P. L., Decreto No. 27-2010 , 2010), los pueblos del mundo en especial los agrupados en la Organización de Naciones Unidas de la cual Honduras es parte, en materia legal de la privación de bienes de origen ilícito crearon las siguientes leyes:

1). La convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, suscrita en Mérida, México en el año 2003 y ratificada por Honduras el 30 de septiembre del 2005.

2). La Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Internacional, ratificada por Honduras el 30 de julio del 2003.

3). La convención de las Naciones Unidas Contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas, suscrita en Viena, Austria el 20 de diciembre de 1988 y ratificada por Honduras el 11 de diciembre de 1991.

4). El Convenio Centroamericano para la Prevención y Represión de los Delitos de Lavado de Dinero y activos, relacionados con el tráfico ilícito de drogas y Estupefacientes, suscrito en Panamá el 11 de Julio de 1997 y otras convenciones suscritas y ratificadas por Honduras.

Estas leyes internacionales obligan a Honduras a cumplir con los artículos que estas normativas exigen, lo cual exige a que se elaboren leyes nacionales vinculadas con este tema, como ser la Ley Especial de Lavado de activos y la Ley de Privación de Dominio de Bienes de Origen Ilícito, así como otras existentes.

Para la (UNODC, Ley Modelo Sobre Extinción de Dominio , 2011) con respecto a la licitud de la propiedad privada refiere:

La propiedad privada adquirida legítimamente es un derecho fundamental protegido por la Constitución, la ley y el derecho internacional. Su reconocimiento está sujeto al cumplimiento de su función social, al orden público y al bienestar general. En consecuencia, este derecho no puede ser reconocido cuando se trate de bienes obtenidos de actividades ilícitas, ni gozarán de protección constitucional ni legal cuando sean destinados a ellas”. También define la “Extinción de Dominio como una medida jurídica dirigida contra los bienes de origen o destinación ilícita, que se enfoca exclusivamente en la persecución de toda clase de activos que integran la riqueza derivada de la actividad criminal. (UNODC, 2023, p.4).

De esta manera se establece que la propiedad privada cuando su procedencia es lícita es protegida por el Estado, de lo contrario la normativa establece que no puede ser reconocido cuando se trate de bienes obtenidos de actividades ilícitas ni serán protegidas por el Estado, su decomiso será a favor del mismo, vale mencionar que el concepto de extinción de dominio en Honduras se conoce como Privación de dominio como concepto sustituto que tiene la misma significancia, esta acción es de consecuencia patrimonial no personal es decir aplica en exclusiva a los bienes, productos o instrumentos, no a la persona desde el

punto de vista penal, asimismo esta acción de privación de dominio da la titularidad a favor del Estado de los bienes objeto de incautación, por sentencia de autoridad judicial, sin contraprestación, ni compensación de ningún tipo.

Según (Naciones Unidas, 1988) La delincuencia organizada cada día fortalece sus estructuras y crece de manera desproporcionada a nivel mundial convirtiéndose en transnacional, de allí la necesidad de aunar esfuerzos y lazos de cooperación internacional para combatirla, de esta realidad se genera la Convención de las Naciones Unidas Contra el Tráfico Ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas en el año 1988, más conocida como la convención de Viena de 1988, que en su artículo No.5 tiene regulado el tema del decomiso.

La Convención detalla la conceptualización relacionada con el decomiso y es considerada como el origen de las causales que se utilizan en la Ley de Privación que utiliza Honduras. Esta Convención recomienda que todos los Estados parte deben adoptar las medidas necesarias para el decomiso de productos derivados de delitos tipificados, así como de materiales, equipos, u otros instrumentos utilizados o destinados para cometer delitos tipificados en la presente ley, asimismo recomienda la aplicación de medidas necesarias para permitir a las autoridades competentes la identificación, detección y el embargo preventivo o la incautación de producto, los bienes, los instrumentos que incluye documentos bancarios financieros o comerciales, obtenidos de forma ilícita. (UNODC U. N., 1988)

Citando a Blanco Cordero Isidoro (2011)⁴

“El estudio de Legislación Comparada relativo a los Sistemas de Administración de Bienes de América Latina y el Documento de Mejores Prácticas sobre Administración de Bienes Incautados y Decomisados ha sido producto del esfuerzo constante y de varios años de las reuniones de Grupo de Expertos para el Control del Lavado de Activos de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas de la Organización de Estados Americanos (CICAD/OEA), el cual ha contado con el apoyo técnico de expertos y profesionales en el área del lavado de activos y de la administración de bienes incautados y decomisados, cuya experiencia ha sido recogida y reflejada a lo largo de la presente publicación" p. 3, se destaca la importancia que la Organización de Estados Americanos (OEA) le da a este tema.

Para (Amaya, 2023) Fiscal asignado a la Fiscalía Especial Contra el Crimen Organizado (FESCCO), basado en su experiencia y la Ley Especial de Privación de Bienes de Origen Ilícito, establece que la acción

Organizado, C. Sistemas de Administración de Bienes de América Latina y Guía para la Administración de Bienes Incautados y Decomisados del crimen organizado, 2011

de privación de dominio de bienes de origen ilícito tiene dos etapas, una administrativa que dura dos (02) años, y (107) días en la etapa judicial; en teoría y en promedio , aunque hay juicios que duran mucho más dependiendo de la celeridad y convocatoria realizada por el Juzgado de Privación de Bienes de Origen Ilícito.

3.1.1. Administración:

Las teorías de la administración son planteamientos desarrollados por una diversidad de expertos e investigadores a fin de detallar como se deben establecer propuestas que determinen como debe de ser más productiva una organización. Estas se han modificado a través de la historia y se han enfocado en temas específicos de la administración como ser el buen desempeño, la rentabilidad, la competencia leal entre los trabajadores, la eficiencia y eficacia, así como la satisfacción de los clientes y empleados. En el presente escrito se ha hablado de las diferentes teorías de la administración que van desde la teoría clásica hasta las más contemporáneas. Cada teoría tiene sus propios puntos de reflexión, premisas, variables, y constituyen hoy día la doctrina filosófica de la ciencia de la administración lo que se implementa dentro de las empresas para lograr el mejor desempeño y rendimiento de las compañías.

3.1.2. Modelo de Gestión

A través del tiempo se han elaborado diversos modelos de gestión que se han modificado hasta llegar a los modelos de gestión contemporáneos conocidos, estos modelos se involucran en las diversas áreas de la administración, que va desde la organización estratégica, productividad eficiente, rendimiento control de calidad etc.

Las actuales gestiones se dirigen puntualmente a las condiciones que generan la mejora continua hasta la generación y modificación de los modelos de gestión de las empresas, que deben de ser adecuados e idóneos para que orienten y se identifiquen con la misión, visión y objetivos de las mismas, y así de esta manera alcanzar altos niveles de rendimiento y productividad.

Para actualizar la información en el área de los modelos de gestión es necesario conocer que a lo largo de la historia de la administración ha habido teorías las cuales han sido el fundamento epistemológico para la creación de otras, en la actualidad se conocen muchos modelos de gestión, asimismo haremos mención de la conceptualización de las variables e indicadores utilizados en la Operacionalización de las variables, a fin de desarrollar un trabajo objetivo y fundamentado en las teorías ya conocidas.

3.1.3. Depreciación de Bienes

Según Scarpellini ⁵la “Depreciación de Bienes muebles e inmuebles, es la pérdida de valor de determinado “Bien” se produce, a.) por el mero transcurrir del tiempo, b.) por causas físicas y c.) por causas funcionales. Las Causas Físicas, son Producto del desgaste por Funcionamiento, Accidente, o Deterioro por la acción del tiempo. Las Causas Funcionales son: Por insuficiencia o improductividad, cuando la unidad no alcanza a producir lo que se requiere. Por obsolescencia, cuando la fabricación, invención o sistema de producción ha cambiado y mejorados los resultados de la producción de Bienes" p. 2

3.1.4. Indemnizaciones

Para Cabanellas de Torres (1961)⁶ es el "Resarcimiento económico del daño o perjuicio causado, en general es la reparación de un mal causado" Tomo IV, p.93. Esto representa posibles egresos para las finanzas de Honduras ya que el Estado al ser demandado y condenado, estaría obligado a indemnizar a las personas que al final del juicio resultaren absueltas y cuyos bienes ya han sido subastados o en mal estado.

⁵ Núñez Scarpellini, Juan Ángel, Depreciación de bienes, nuevo concepto método de Jans, 2008

⁶ Cabanellas de Torres, Guillermo (1961) Diccionario militar, aeronáutico, naval y terrestre, San José, Argentina, Editorial Claridad S.A.

3.1.5. Subastas anticipadas

Según McAfee and Macmillan (1987) definen una subasta “como una institución de mercado que cuenta con un conjunto explícito de reglas que determinan la asignación de recursos y los precios basándose en las pujas presentadas por los participantes”⁷ y según la enciclopedia jurídica es la “Modalidad tradicional de enajenación forzosa de los bienes embargados por la que el bien que ha sido embargado se vende en acto público a fin de satisfacer con la cuantía recibida, como contraprestación de la venta, la pretensión del ejecutante, esta actividad es objeto de mención en esta investigación porque el ente del Estado nombrado para la administración de los bienes incautados , realizan las subastas anticipadas de esos bienes, en la mayoría de las veces antes de ser vencidas los titulares de dominio en el juicio. juicio.

3.1.6. Manual de procedimientos

Según ensayo elaborado por la Universidad Francisco Gavidia de San Salvador, El Salvador (2020) “Un manual es un documento que contiene, en

⁷ McAfee Preston and McMillan John, Auctions and Bidding, Journal of Economic Literature, 1987

forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. por lo anterior se establece que este instrumento es necesario para establecer políticas a lo interno de una empresa y así homologar criterios de ejecución.

3.1.7. Gestión Financiera

Para (Terrazas Pastor, 2009)

“La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” p.4, destacando en el concepto la necesidad de un desempeño efectivo de la organización o empresa.

3.1.8. Administración

Para Reyes (2004)⁸ administración “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa” p.27, destacando en el concepto la necesidad de lograr altos niveles de eficiencia en la ejecución de esta; de igual manera es meritorio establecer que en el proceso de la acción de la Privación de Dominio de Bienes de origen Ilícito, intervienen varias partes que son parte del Sistema Judicial, por una parte, la acusadora; que está formada por un equipo de Fiscales, analistas financieros, evaluadores e investigadores especialistas en el área financiera: por otra parte, la parte defensora, que de igual manera hace uso de profesionales de las ciencias jurídicas que son los defensores, investigadores, analistas financieros, consultores y evaluadores, partes que una vez iniciado el debido proceso deberán conocer al final del juicio, un fallo absolutorio o condenatorio emitido por un juez Especial de Privación.

Menciona la (OABI, Informe de Auditoría, 2022) en su auditoría realizada que los bienes incautados “han sido destinados la mayoría de veces para favorecer a los sectores políticos de turno o a los mismos imputados, violentando los procedimientos y

⁸ Reyes, Ponce Agustín; Administración de Empresas Primera Parte; Ed. Limusa; 1976.

las normas que debe observarse para la correcta disposición de dichos bienes” p.8, vemos, así como se desarrollan actividades vinculadas con la corrupción publico privada, el tráfico de influencias. Asimismo, el abandono de los inmuebles por parte de los arrendatarios, la escasa o ninguna vigilancia sobre los inmuebles ocupados y la omisión de procedimientos e incumplimientos lo “cual refleja actos de poca transparencia y coadyuvan a incentivar la corrupción” p.13; de igual manera se establece en la auditoria que “Los hechos mencionados son consecuencia directa del abuso de poder, corrupción e impunidad que aparentemente ha sido la norma de conducta en esta institución. En todas las áreas investigadas sobresalen hechos que lindan entre la irresponsabilidad y el delito” p.14, se menciona también que algunos bienes fueron adquiridos por funcionarios del Estado en una clara muestra de concusión y peculado. p.31

CAPITULO III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1.- Paradigma

Este trabajo de investigación tomara como paradigma en su investigación el de tipo positivista ya que según (Rocoy Lorenzo, 2006) indica que el “paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico” p.13. Por lo anterior el paradigma positivista servirá de base a la investigación cuyo objetivo sea la comprobación de hipótesis a través de datos estadísticos o establecer la medición de una variable estudiada mediante datos cuantitativos

Por lo anterior para el desarrollo de esta investigación se hará uso del paradigma positivista ya que la propuesta ontológica busca una realidad entendible para los lectores basada en leyes y mecanismos naturales, porque se hará uso de las diferentes normativas existentes tanto internacionales como nacionales así como modelos de gestión que hacen uso de las diferentes teorías administrativas, de igual manera la pregunta epistemológica establece que debe de haber una vinculación entre los sabedores del tema y lo que puede ser conocido así como la independencia de parte del investigador, para lo cual se debe hacer uso de la información provista por personas conocedoras del tema, que posean conocimientos de forma especializada en el área de lavado de activos, privación de dominio, administración, ciencias contables y financieras entre otras y finalmente la respuesta a la pregunta metodológica debe de ser medible, por ello deben ser de

significativa importancia. Con lo cual se deberá realizar la construcción de este trabajo de investigación, lo cual tiene como objetivo final la creación de un modelo de gestión para aplicarse a la acción de privación de bienes de origen ilícito. Se espera que, con la investigación realizada se pueden realizar la comprobación del conocimiento a través de predicciones acertadas ya que con la hipótesis planteada se afirmará o descartará las predicciones proyectadas.

2.- Enfoque

Para (Hernandez S. R., 2010) un enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” p.4. en nuestro caso en particular se hará uso del enfoque cuantitativo ya que se hará uso de las ciencias estadísticas que reflejaran cifras con medición numérica que buscan probar la teoría de la investigación de la cual se basará nuestra investigación.

3.- Diseño de Investigación

Para (Hernandez S. R., 2010) Diseño es “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación” (p.120). Manifiesta Hernández S.R. (2010b) que una investigación no experimental son estudios que se realizan sin manipular deliberadamente las variables ya que solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural para después hacer su análisis (p.149). Son diseños transversales porque los datos de la información recopilada son de un momento único.

Para efectos de nuestra investigación y en base a la teoría consultada se implementará en este trabajo de investigación, un diseño no experimental transeccional o transversal.

4.- Tipo de Investigación

Sigue afirmando Hernández S.R (2010c) que un tipo de investigación descriptiva investiga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos p.152. En nuestro caso se hará uso de la investigación descriptiva aplicada porque reúne los requisitos antes descritos y que se vinculan con nuestra investigación. Asimismo, es aplicada porque el problema a investigar surge de los diferentes accionares de la criminalidad como práctica social y genera resultados que pueden aplicarse para resolver este problema en exclusiva.

5.- Población y Muestra

De acuerdo a (Tamayo, 2003) una muestra es una unidad representativa de una población, representa las características de la población de la fue tomada, surge a partir de una población cuantificada p.176. Para un adecuado análisis y tabulación de datos, nuestra Unidad de Análisis incluirá a todas las personas que han sido parte de un proceso de la acción de privación de dominio de bienes de origen ilícito lo cual incluye Jueces, fiscales Abogados Defensores, Agentes de investigación, evaluadores, peritos financieros, personal de la OABI etc.; en la ciudad de Tegucigalpa desde el año 2019 al 2023; para ello es necesario para conocer el concepto de población, para Hernández S.R (2010d) citando a (Selltiz, et al., 1980) “Una población es un conjunto de todos los casos

que concuerdan con determinadas especificaciones” p.8. asimismo, asimismo; una muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de esta” Hernández S.R (2010e) p.173.

5.1 Tipo de muestreo.

Para Tamayo (2003) el muestreo es un instrumento de alta validez en el proceso de investigación, pues a través de este se puede escoger las unidades que representarán a una población, lo cual permitirá obtener inferencias acerca de la población de la cual se hace la investigación. Sigue manifestando Tamayo (2003) que un muestreo Aleatorio simple es aquel donde al azar se selecciona de forma aleatoria un individuo, mencionando que como requisito primordial el escogido debe de tener las mismas posibilidades de ser escogido p.177., por lo anterior y tomando como fundamento esta aportación se implementara en este estudio el muestreo aleatorio simple.

5.2 Calculo de la muestra

Para lleva a cabo el cálculo de la muestra es importante tener conocimiento del tamaño de la población para nuestro caso consideramos a Hernández S.R. (2010f) quién establece que una muestra probabilística es aquella que representa un subgrupo de la población en el que todo el elemento de esta tiene la misma posibilidad de ser elegidos, p.176. la investigación va dirigida a los miembros Colegiados del Colegio de Abogados de Honduras, como unidad de análisis, el cual es un total de 14,800 agremiados en la

ciudad de Tegucigalpa; lo anterior es porque los profesionales de las ciencias jurídicas son los que, como jueces, fiscales, defensores y administradores de bienes incautados intervienen en la acción de privación de bienes incautados de procedencia ilícita, para tal efecto se hará uso de fórmulas estadísticas que nos dará al final la muestra que represente a la población.

Se hará uso de la información proporcionada por el Colegio de Abogados de Honduras (CAH) y de los otros profesionales detallados en la tabla 1, conocedores todos del tema, y que son parte de esa población finita, se seleccionarán al azar las unidades ya que todas tiene la posibilidad de ser seleccionadas, por lo anterior se va a determinar la muestra probabilística, mediante el muestreo aleatorio simple para tal efecto tenemos la siguiente formula:

$$n = \frac{Nz^2pq}{e^2(N-1) + z^2pq}$$

Así tenemos que el tamaño de la población es la siguiente:

Tabla 1

Población

POBLACIÓN	Muestreo %
-----------	------------

Economistas		640	3.26432487
Abogados		14,800	75.4875127
Administradores		900	4.59045685
COHPUCP		3,305	16.8571777
Investigadores		55	0.28052792
DLCN	16		
ATIC	18		
OPIF	16		
UNAF	5		
Total		19,700	100.48

Fuente: Información proporcionada por los diferentes Colegios de Profesionales y entidades consultadas CAEH, CAH, COHPUCP, Policía Nacional, Ministerio Publico.

La población identificada es la que está asignada como ser agentes de investigación que son especialistas en investigación financiera, asimismo se valora la opinión de profesionales de las ciencias económicas como ser profesionales Universitarios de las ciencias contables y financieras, administradores de empresas, de las bancas y finanzas, economistas y contadores, cuya función es la de ejercer

como peritos o consultores financieros en el Juzgado de Privación creado para tal fin; así como profesionales de las ciencias jurídicas y sociales que se desempeñan como Jueces en el Juzgado de Privación, defensores públicos y privados, criminalistas, fiscales así como investigadores expertos en el área, por lo anterior la información obtenida es de primera línea y objetiva, mencionando que los Peritos Mercantiles y Contadores Públicos que realizan análisis financieros y contables son en su mayoría profesionales universitarios afiliados al COHPUCP.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Nz^2pq}{e^2(N-1) + z^2pq}$$

Dónde: n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población = 19,700

Z = Valor t al 99% tabla normal = 1.01

e = Nivel de significancia al 1% = 0.01

p = Probabilidad que el encuestado tenga las características deseadas = 0.95

q = (1-p) Probabilidad que el encuestado no tenga características deseadas = 0.05

Así tenemos:

Muestreo	
N	19,700
Z	95% Nivel de tabla normal, 1.01
p	probabilidad
q	1-p
e	5%

$$n = 100.48 \quad 100.4799$$

Por lo tanto, la muestra encontrada es de 101 personas a encuestar

6.- Técnicas de Recolección de Información

Para el desarrollo de este trabajo se tomó como población objetivo a todas las personas que interactúan en el proceso de investigación, aseguramiento, incautación, administración y juzgamiento de los bienes incautados, en especial a los señores defensores, fiscales y analistas e investigadores de los bienes incautados, a los cuales se les aplicará una encuesta como instrumento de medición

Para hacer la selección de la muestra se hará uso del muestreo probabilístico ya que todos los elementos de la población tienen una probabilidad mayor de cero de ser seleccionados, y es precisa la probabilidad de inclusión de cada elemento dentro del estudio para obtener resultados objetivos y no sesgados, ya que para ello se tendrá un marco muestral definido utilizando el muestreo aleatorio simple.

Para la ejecución de la investigación se elaborarán encuestas que serán aplicadas a la muestra que se obtenga como producto de los cálculos estadísticos conocidos, con el objetivo de recopilar información, que después será cotejada, analizada y tabulada a fin de generar respuestas a nuestras interrogantes.

“El análisis de datos consiste en someter los datos a la realización de operaciones, esto se hace con la finalidad de obtener conclusiones precisas que nos ayudarán a alcanzar nuestros objetivos, dichas operaciones no pueden definirse previamente ya que la recolección de datos puede revelar ciertas dificultades”⁹ por ello es que es necesario realizar un acertado análisis y conclusión sobre la investigación.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, en vista que tiene un enfoque cuantitativo por ello es preciso elaborar como instrumento de medición una encuesta con preguntas cerradas diseñadas y estructuradas mediante la escala de Likert basada en (05) opciones que van desde muy malo, malo, regular, bueno y excelente; ya realizada le encuesta se ha llevado a cabo la codificación de las

⁹ Bajado de <https://www.questionpro.com/es/analisis-de-datos.html>, 06/03/2020

respuestas a cada pregunta, redactando los promedios para cada pregunta realizada, el mismo procedimiento se realizó para obtener una cifra promedio para cada determinante y luego un total general, los cuales se ubicaron dentro de las 05 opciones que son: Totalmente de acuerdo =5, de Acuerdo = 4 , ni de acuerdo ni en desacuerdo =3, en desacuerdo = 4 y totalmente en desacuerdo = 5, ya determinados estas categorías se pudo obtener las respuestas de los instrumentos, así como su descripción, análisis y tabulación. El instrumento de medición se subdivide en 04 categorías de análisis, una por cada variable del estudio las que se detallan a continuación:

7. Categorías de investigación

7.1.- Gestión financiera

Con esta variable se busca medir el impacto de la gestión financiera al realizar la Acción de Privación de Bienes de Origen Ilícito, investigando si existe la planificación adecuada, si la gestión se realiza en un ámbito legal favorable con transparencia, asimismo si el Estado cuenta con apoyo técnico financiero lo cual debe generar altos niveles de eficiencia, en el cumplimiento y alcance de los objetivos planificados.

Dimensiones

a. Planificación adecuada

- b. Ámbito legal favorable
- c. Transparencia
- d. Apoyo técnico financiero.
- e. Eficiencia

7.2.- Indemnizaciones

Al aplicar esta variable en el proceso de investigación se busca medir el impacto de las indemnizaciones en la economía nacional a fin de establecer si el Estado cuenta con el presupuesto adecuado, al momento de darse un fallo absolutorio, lo anterior obliga a darle mantenimiento a los bienes incautados para tenerlos en excelente estado en caso de ordenarse una devolución.

Dimensiones

- a.- Presupuesto
- b.- Fallo absolutorio o condenatorio
- c.- Estado físico de los bienes incautados

7.3.- Depreciación de bienes por Falta de mantenimiento preventivo

Con esta variable se busca medir el estado físico de los bienes una vez que pasa a poder del Estado en calidad de administración y custodia por mientras se efectúa el debido proceso judicial, así tenemos que la buena condición física va a depender del tiempo que duren las incautaciones, el nivel de mantenimiento que se le den a los bienes objeto de incautación.

Dimensiones

- a.- Duración de las incautaciones
- b.- Mantenimiento
- c.- Estado físico de los bienes incautados

7.4.- Administración

Con esta variable se pretende medir la eficiencia de la administración, a fin de conocer la eficiencia de realizar la custodia y mantenimiento adecuado a los bienes incautados, buscando preservarles en un estado físico adecuado al momento de la subasta o devolución, según sea el fallo del juzgado creado para fin; para lo cual es necesario la actualización de la base de datos de los bienes incautados, con personal idóneo, así como una correcta

interacción entre las entidades participantes en el proceso de incautación de bienes de origen ilícito.

Dimensiones

- a.- Bases de datos
- b.- Personal idóneo
- c.- Inventarios
- d.- Coordinación entre entidades

8.- Proceso de Validación

Para llevar a cabo el proceso de validación se utilizó el método de consistencia interna fundamentada en el alfa de Cronbach que nos permite el cálculo de la fiabilidad del instrumento de medida utilizando un grupo de datos cuya expectativa es la medición de nuestro constructo. Por lo común, la validez de un instrumento se refiere al nivel de medición de aquello que pretende se medir, y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach, lo positivo de este método es posible obtener las cifras de mejora o empeoramiento de la fiabilidad de la prueba (Cronbach, 1951). Como podemos ver el coeficiente alfa fue descrito por Lee J. Cronbach en 1951 y sirve para medir la confiabilidad en que los ítems de un instrumento están correlacionados

Para (Oviedo, 2005) citando a Cronbach (1952) detalla que:

La forma más sencilla de calcular el valor del alfa de Cronbach es multiplicar el promedio de todas las correlaciones observadas en los ítems por el número de ítems que componen una escala, y luego dividir el producto entre el resultado de la suma de 1 más el producto de la multiplicación del promedio de todas las correlaciones observadas por el resultado de la resta de 1 al número de ítems: $\{a = \frac{n \cdot p}{1 + p(n-1)}\}$, donde n es el número de ítems y p es el promedio de todas las correlaciones (30).
(p.576)

Como criterio general, (George, 2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable (p.231)

Para (Kaplan, 1982): el valor de fiabilidad para la investigación básica se ubica entre 0.7 y 0.8; y una investigación aplicada sobre 0.95. (p.106).

Para (Oviedo, 2005) El valor mínimo aceptable para el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.70 a 0.90, por debajo la está esta baja y por encima se estima que hay redundancia o duplicación.

Para (Hernandez S. R., 2010) “Validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” p.201, lo cual es necesario para validar nuestro trabajo de investigación. De igual manera Hernández S.R., (2010) establece que confiabilidad es “el grado con que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” p.200, o sea que además de tener validez deberá ser confiable nuestro trabajo de investigación. Por lo anterior se procedió a realizar la aplicación del Alfa de Cronbach a fin de determinar la confiabilidad del instrumento de medición aplicando la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

Coefficiente de confiabilidad del cuestionario				0.85
Numero de items del instrumento				25
Sumatoria de las varianzas de los items				22.6
varianza total del instrumento				121

Tabla 2

parámetros de alfa de Cronbach

Rango	Confiabilidad
0.53 o menos	Nula
0.54 a 0.59	Baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.74	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Fuente: Propia de análisis, parámetros de alfa de Cronbach, fuente (Kaplan, 1982) p.106

Por lo tanto, según la aplicación de confiabilidad según el Alfa de Cronbach es de 0.85 lo cual significa que es un instrumento de excelente confiabilidad.

9.- Plan de Análisis

9.1 Métodos y modelos de análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis descriptivo transversal, primero debemos conocer la población una vez determinada esta y a sabiendas que se usará el método de muestreo probabilístico, se procederá una fórmula para determinar el tamaño muestral, de donde nos saldrá la cantidad de instrumentos de medición que vamos a aplicar para obtener la información que deseamos, la muestra implementada deberá cumplir con los criterios de selección, estas muestras deberán mostrar cuántas unidades van a ser evaluadas en un solo momento como característica importante del proceso, en nuestro caso la muestra incluyó 06 grupos , economistas 890, abogados 14,800, Administradores de empresas 900, Contadores 3,305, Investigadores 55 para un total de 19,950 sujetos y al aplicar la fórmula ya detallada anteriormente se obtuvo un muestreo de 101.

9.2 Programas a utilizar para análisis de datos

Por la gran capacidad de realizar varias funciones en materia de análisis de datos utilizaremos el programa Excel ya que hoy día, si bien es cierto existen varios programas para analizar datos, se puede decir que este es uno de los programas más confiables. Este programa permite el ordenamiento y manipulación de datos, presentarlos en forma de gráficos y tablas asimismo incluir códigos para realizar análisis específicos, una vez elaborado el instrumento de medición, se consolidará la encuesta piloto, de los datos

obtenidos se le aplicaran las pruebas de validez y confiabilidad a través del alfa de Cronbach y ya obtenido el instrumento validado y confiable se procederá a aplicar la encuesta a los sujetos de la muestra mediante el programa google forms, el mismo que nos tabulará y analizará las respuestas hasta darnos la información buscada, de la cual obtendremos nuestras conclusiones con lo cual probaremos nuestra hipótesis. Asimismo, para desarrollar un mejor análisis científico en materia estadística se hará uso del Programa Statical Package for Social Sciences (SPSS), con lo cual se busca validar el trabajo científico y obtener resultados objetivos y creíbles.

10. Operacionalización de Variables

Para llevar a cabo la Operacionalización de variables se procedió a realizar la recopilación de la información y organización de la misma considerando las variables Depreciación de bienes, Indemnizaciones, Subastas anticipadas, Manual de Procedimientos, Gestión financiera y la Administración a las cuales se les asignó a cada una las dimensiones y de allí se derivan los indicadores, lo cual genera información necesaria para elaborar nuestro instrumento de medición que en nuestro caso es una encuesta.

Tabla 3

Operacionalización de variables

Operacionalización de variables			
Variable	Definición	Dimensión	Indicador
Depreciación de bienes	Según Scarpellini "Depreciación de Bienes y/o Activos: es la pérdida de valor de determinado "Bien" se produce a.) por el mero transcurrir del tiempo, b.) por causas físicas y c.) por causas funcionales. Causas Físicas: Producto del desgaste por Funcionamiento, Accidente, o Deterioro por acción del tiempo. Causas Funcionales: Por insuficiencia o improductividad, cuando la unidad no alcanza a producir lo que se requiere. Por obsolescencia, cuando la fabricación, invención o sistema de producción ha cambiado y mejorados los resultados de la producción de Bienes" p. 5	Perdida de valor adquisitivo	Valor del activo
		Tiempo transcurrido	Fechas de incautación
			Inicio del debido proceso
			Operacionalización de variables
		Causas funcionales	Prorrogas
			Empresas improductivas
			Activos obsoletos
		Causas físicas	Equipos con fallas
			Activos deteriorados
			Activos destruidos
Activos sin vida útil			
			Activos desaparecidos
Indemnizaciones	Para Cabanellas de Torres (1961) es el "Resarcimiento económico del daño o perjuicio causado, en general es la reparación de un mal causado" Tomo IV, p.93.	Daños o perjuicios	Activos destruidos
			Gastos incurridos
			Activos destruidos
		Resarcimiento económico	Fallo absolutorio
			Valor de los activos
		Estado físico de los bienes	Avalúos de activos
			Nivel de mantenimiento
			Activos deteriorados
			Inventarios
Manual de procedimientos	la Universidad Francisco Gavidia de San Salvador, El Salvador (2020) "Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo"[1].	Documentos	Acreditados
			Representativos
		Información	Pertinente
			Adecuada
			Oportuna
		Instrucciones	Claras
			Faciles de ejecutar
			Guías
Administración	Para Reyes (2004)[1] "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa" p.27,	Resultados	Óptimos
			Viables
			Rentabilidad
		Coordinación	Interacción entre equipos
			Canales de comunicación
			uso de las TIC'S
		Personal	Competencia leal
			Experiencia
			Profesionalización

Gestión financiera	Para Terrazas Rafael (2009) “La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” p.4;	Actividad	Interacción entre equipos
			Coordinada
			Orientada a los logros
		Organización empresarial	Estructura
			Objetivos
			Jerarquía
		Resultados	En base a objetivos
			Mejor desempeño
			Rentabilidad de la empresa

Subastas anticipadas	Según McAfee and Macmillan (1987) definen una subasta “como una institución de mercado que cuenta con un conjunto explícito de reglas que determinan la asignación de recursos y los precios basándose en las pujas presentadas por los participantes”[1]	Institución de mercado	Estado como administrador
			Entidad acreditada
			Gestión idónea
		Reglas	Normativa legal
			Normativa financiera
			Procedimientos
		Pujas	Ofertas adecuadas
			Ingresos suficientes
			Transacciones transparentes

11. Hipótesis

Según (Hernandez S. R., 2010) “La hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado”p.92, lo anterior nos faculta a plantear nuestra hipótesis a fin de referir si existe una adecuada gestión de parte del Estado en lo que respecta a la incautación, custodia y mantenimiento de los bienes incautados y cuya procedencia es de origen ilícito, una vez obtenidos los resultados se elaborara un Modelo de Gestión que es nuestra propuesta.

11.1. Hipótesis Nula

Para (Hernandez S. R., 2010) “Una hipótesis nula es una proposición que niega o refuta la relación entre variables” p.104, para nuestro caso ante una mejor gestión administrativa de custodia de los bienes incautados el Estado de Honduras debe pagar indemnizaciones cuantiosas a personas afectadas. Es decir, a mayor o mejor gestión administrativa más pagos de indemnizaciones y menos ingresos para este.

11.2. Hipótesis Alternativa

Afirma (Hernandez S. R., 2010) una hipótesis alternativa “Es la posibilidad de diferente o alterna ante la hipótesis de investigación nula” p.105, en nuestro caso, a mejor o mayor administración el Estado pagará menos indemnizaciones ante las posibles demandas y este percibirá más ingresos para este.

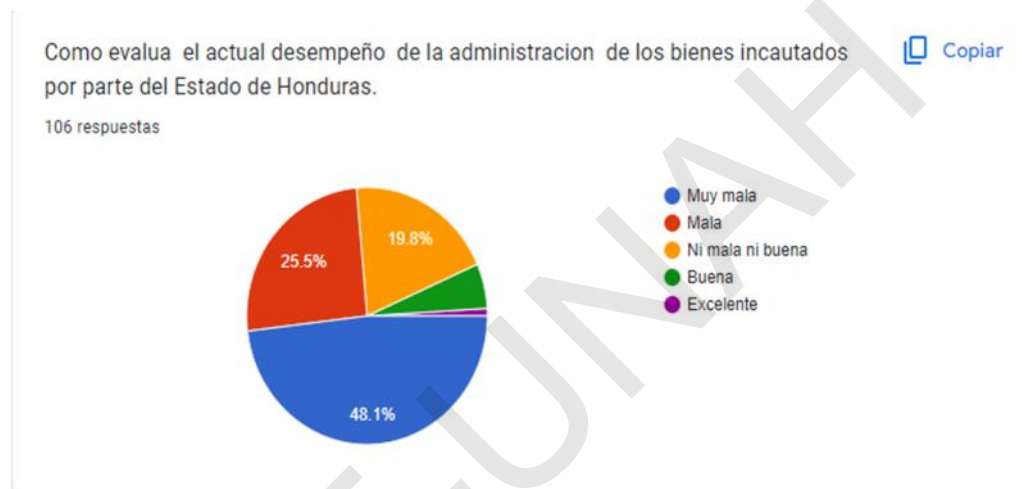
11.3 Prueba de hipótesis.

Mediante la tabulación de datos y al aplicarse el programa Google Form se obtuvo información científica procedente de las encuestas donde se establece que el 73.60% de los encuestados desapueba la gestión del desempeño en lo que concierne a la administración de los bienes incautados por parte del Estado de Honduras. Lo anterior significa que la actual gestión realizada por el Estado en materia de la correcta administración y custodia de los bienes incautados no es la adecuada, lo anterior nos

fortalece la idea de hacer una propuesta consistente en la elaboración de un modelo de gestión.

Figura 21

Evaluación del Desempeño

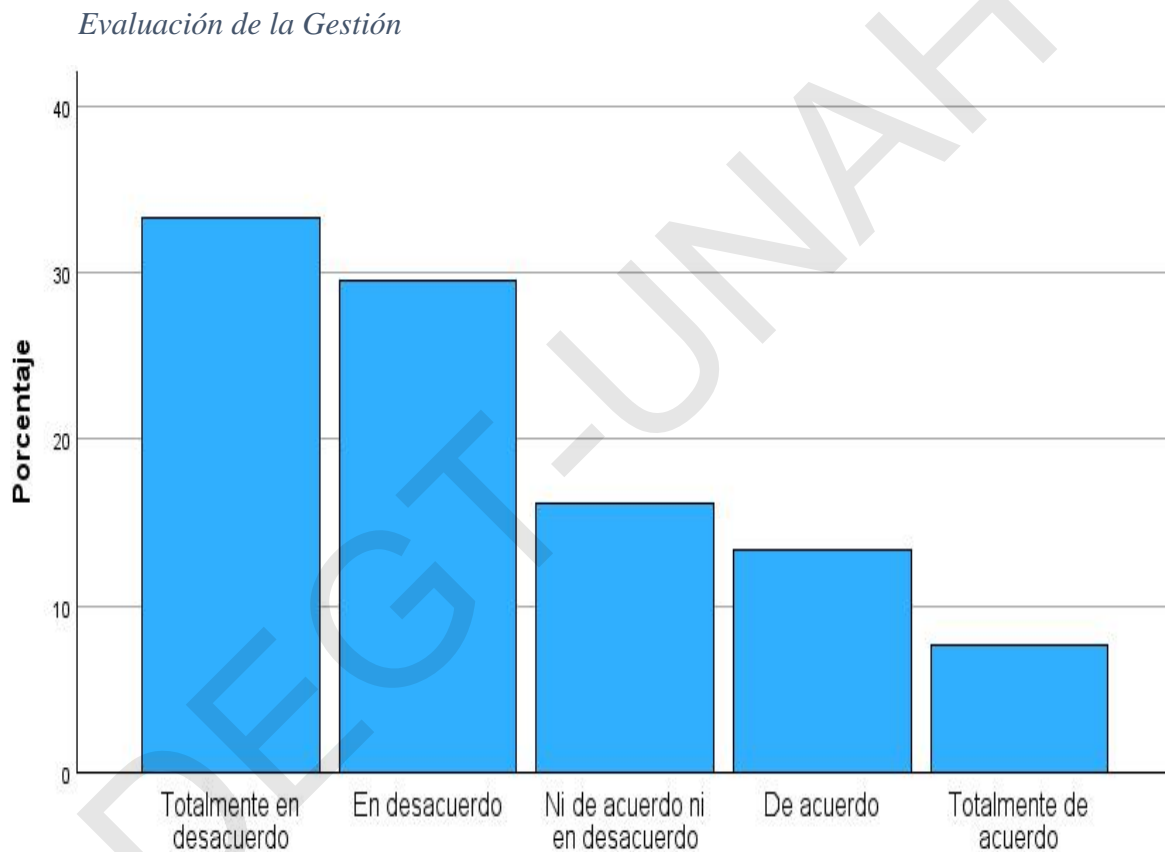


Evaluación de desempeño, Fuente, Encuesta aplicada, usando Google Form

Asimismo, se aplicó el análisis estadístico utilizando el software Statical Package For Social Sciences (SPSS) de donde se obtuvo que la media es de 2.32 cuando el valor de la prueba es de 5, es decir dentro de la aplicación de la escala de Likert el numero 5 representa la nota máxima, pero la media de muestra estadística según el Programa SPSS es de 2.32 que es menor de 5 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Asimismo, según este programa la significación P de un factor es de 0.001 lo cual es menor de 0.05 con lo cual se ratifica el rechazo de la hipótesis nula, por lo tanto, se concluye que al rechazar la hipótesis nula se establece que a mayor eficiencia

por parte del Estado en la gestión de la administración de los bienes incautados de bienes de origen ilícito la posibilidad de pagar indemnizaciones de parte del Estado a terceros se verá muy disminuida y este obtendrá mayores ingresos.

Figura 22



Fuente: la Gestión administrativa, Encuesta aplicada, calculo SPSS

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para realizar una parte del análisis se realizó el uso del programa Google Form, una herramienta de gran utilidad que nos permite aplicar los formularios o instrumentos de medición de forma simultánea para varios usuarios a través del uso de plataformas digitales como Gmail y WhatsApp, generando asimismo respuestas que son tabuladas y ordenadas de forma digital y científica, para posteriormente proceder con el análisis de la información obtenida.

De igual manera al obtener el dato numérico de la muestra que en nuestro caso fue de (101) elementos, que incluye personal involucrado en la actividad legal de la Privación de Bienes de Origen Ilícito como ser la opinión reflejada en una encuesta a la cual se le aplicó a elementos de la muestra debidamente colegiados en los Colegios de profesionales pertinentes e investigadores debidamente acreditados en las Agencias de Investigación como ser la Agencia Técnica de Investigación Criminal (ATIC), Dirección de Lucha Contra el Narcotráfico (DLCN), Oficina Policial de Investigaciones Financieras (OPIF) y la Unidad de Apoyo Fiscal (UNAF) y otras que participan activamente en el proceso de la acción de privación de bienes de origen ilícito, el cual comienza con una denuncia, flagrancia o línea de investigación, la cual las reciben usualmente las agencias de investigación quienes se ven en la obligación por razones de atribución a constatar la veracidad de la denuncia por ello ejecutan técnicas especiales de investigación a fin de hacer inteligencia financiera para afirmar o descartar la denuncia,

en caso de tener pruebas indiciarias se elabora un escrito a fin de solicitar ante la fiscalía un auto de requerimiento de investigación, con lo cual se continua con las investigaciones a fin de establecer que la persona denunciada puede o no justificar el origen licito de los bienes cuya titularidad posee, si el fiscal observa que hay indicios fuertes de ilicitud en cuanto a la adquisición de los bienes, emite un requerimiento fiscal en contra de los bienes identificados de los titulares de dominio investigados donde se solicita la incautación de los bienes identificados, siendo el juez quien autoriza o deniega la ejecución de la incautación, estos bienes una vez incautados, el Estado asume la responsabilidad y titularidad momentánea, hasta que mediante juicio oral y público se pronuncie mediante sentencia condenatoria o absolutoria de parte de un juez especial nombrado para este tipo de causas, la devolución o decomiso de los bienes incautados, mencionando que en toda esta actividad se debe dar un estricto cumplimiento al debido proceso tal cual lo ordena nuestra normativa.

Una vez elaborado el instrumento de medición de la opinión consistente en una encuesta la cual fue sometida a pruebas de validez y confiabilidad mediante el uso de fórmulas estadísticas ya mostradas se procedió a utilizar el programa de Google Form para aplicarla utilizando para ello las plataformas de Gmail y WhatsApp, asimismo se procedió a realizar pruebas estadísticas de comprobación de hipótesis, así como tabulación y análisis de datos usando para ello el software conocido como Statical

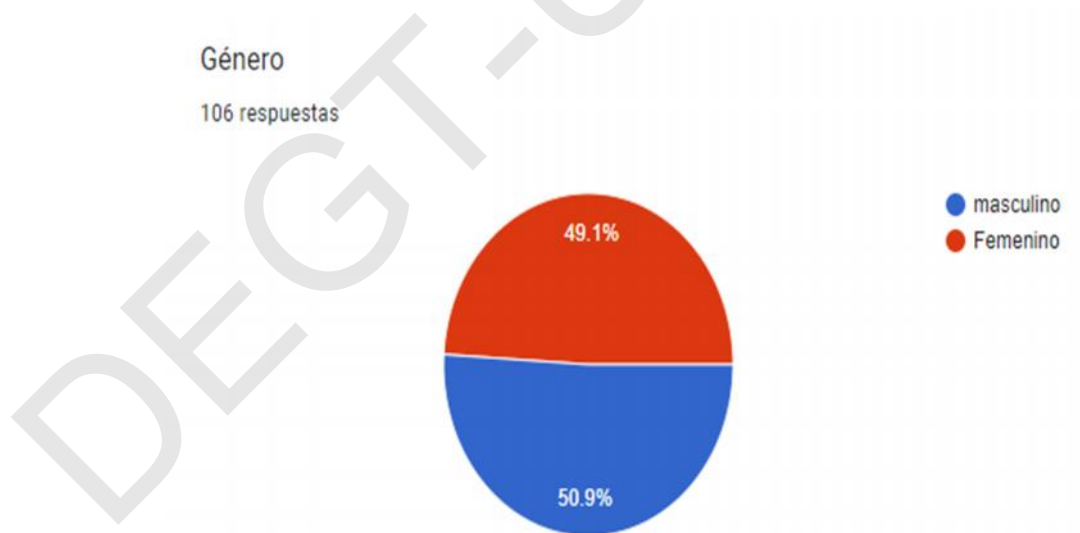
Package for Social Sciences (SPSS), con lo cual se dan resultados confiables y verificados científicamente.

De la información anterior y mediante el uso del programa Google Form se obtuvieron los resultados siguientes:

1. Información obtenida de los datos generales.

1.1.- La encuesta fue aplicada a 106 elementos como muestra de una población de 19,700 que incluye Jueces, Fiscales, analistas y consultores financieros, investigadores especializados. De los cuales el 50.9% son del sexo femenino y 49.1% del sexo masculino.

Figura 23
Genero

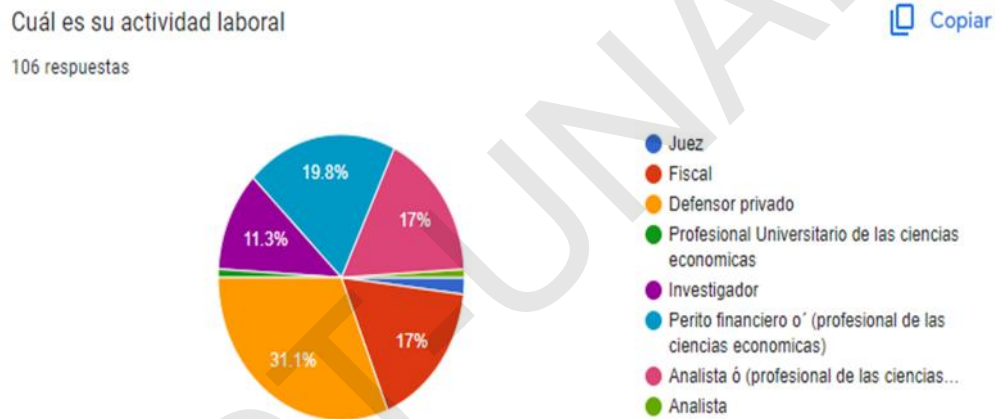


Género Fuente: Encuesta aplicada, mediante Google Form

1.2.- De los encuestados son Jueces 02, 18 son Fiscales (entre ellos al Fiscal Especial de la Fiscalía Especial contra el Crimen organizado FESCCO), 33 son Defensores privados, 12 investigadores, 21 peritos financieros (FESCCO), y 20 son profesionales universitarios del área contable y financiera que en su mayoría son peritos y consultores financieros, para un total de 106 encuestados.

Figura 24

Actividad laboral



Actividad Laboral. Fuente: Encuesta aplicada, mediante Google Form

1.3.- De los encuestados al consultarles sobre su nivel de conocimiento del tema, el 23.6% afirmó tener un bajo conocimiento, el 48.1% un nivel medio y un 28.3% afirmó tener un nivel alto sobre el mismo; asimismo el nivel de educación profesional reflejó que el 53.8 % tienen un postgrado universitario, 45.3% tiene un nivel de pregrado universitario y un 0.9% nivel de educación secundaria, lo cual refleja que el manejo de este tipo de temas requiere formación académica elevada.

2.- Respuestas obtenidas de las variables

2.1.- Gestión Financiera

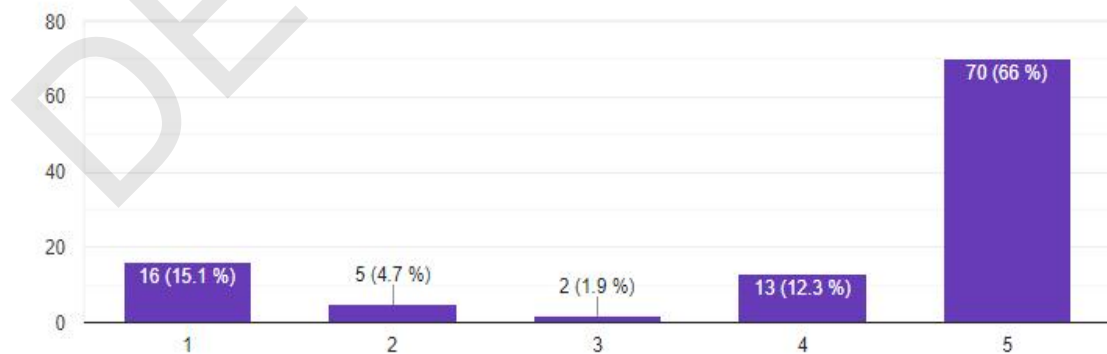
2.1.1.- Al pedir la opinión sobre si el avalúo de los bienes es una condición que no debe omitirse al momento de realizar la acción de Privación de bienes de origen ilícito 70 elementos que representan el 66% de la muestra está totalmente de acuerdo, lo anterior porque en caso de efectuarse las ventas mediante subastas anticipadas y programadas se pediría un precio justo y no se subvaluarían los bienes incautados al ser subastados ya que según opiniones de defensores sucede con frecuencia.

Figura 25

Avalúo de bienes

GF1. El avalúo de los bienes es una condición que no debe omitirse al momento de realizar la acción de Privación de bienes de origen ilícito. [Copiar](#)

106 respuestas

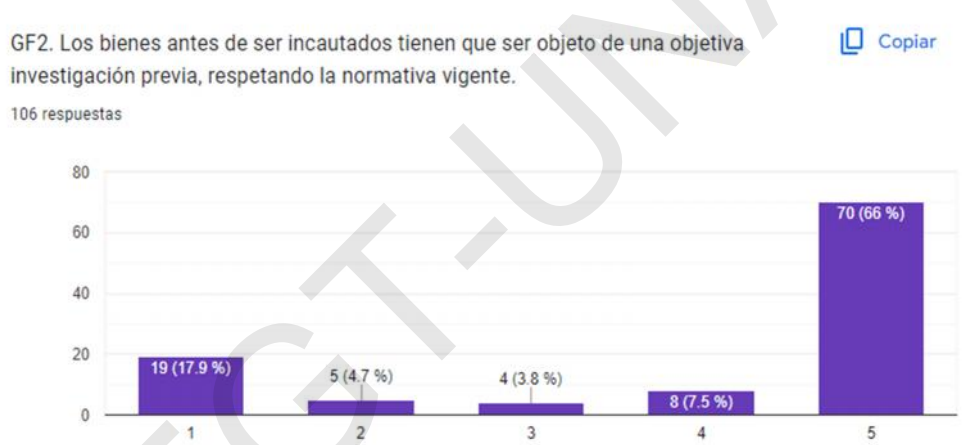


Avalúo de bienes, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido de Google form

2.1.2.- La opinión de los encuestados en referencia a la consulta si los bienes antes de ser incautados tienen que ser objeto de una objetiva investigación previa, respetando la normativa vigente, 70 de los encuestados que representa el 66% están totalmente de acuerdo debido a que en muchos casos se incautan bienes sin vinculación aparente con las personas objeto de investigación.

Figura 26

Investigación objetiva



Investigación objetiva Fuente: Encuesta aplicada, obtenido de Google Form

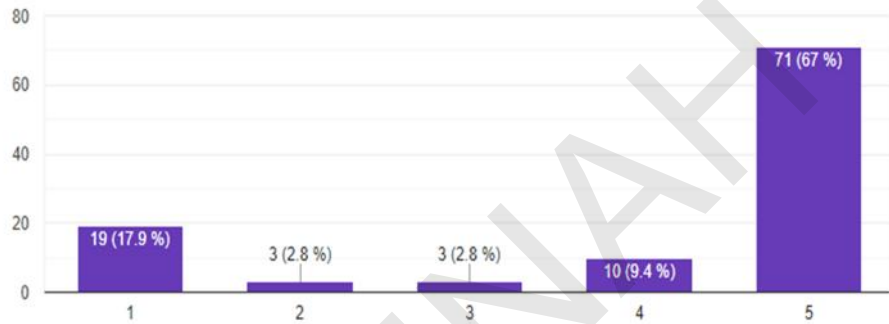
2.1.3.- Con respecto a la respuesta a la consulta consistente en que, si se deben de realizar auditorías financieras periódicas a la entidad designada por el Estado para la administración y custodia de los bienes incautados, el 67 % de los encuestados aprobaron esta consulta a fin de generar procedimientos de auditorías financieras para acreditar la transparencia de las actuaciones de la gestión por parte del Estado de Honduras.

Figura 27

Auditorías financieras

GF3. Se deben de realizar auditorías financieras periódicas a la entidad designada por el Estado para la administración y custodia de los bienes incautados . [Copiar](#)

106 respuestas



Auditorías financieras, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido de Google form

2.1.4.- De acuerdo a la respuesta a la consulta sobre la aprobación de que, si la gestión de la administración y custodia de los bienes incautados por parte del Estado se hace de manera eficiente el 33 % de los encuestados, reprobaron la gestión de la entidad del Estado encargada de la custodia y administración de los bienes incautados versus a un 8.5 % que si la acepta como buena.

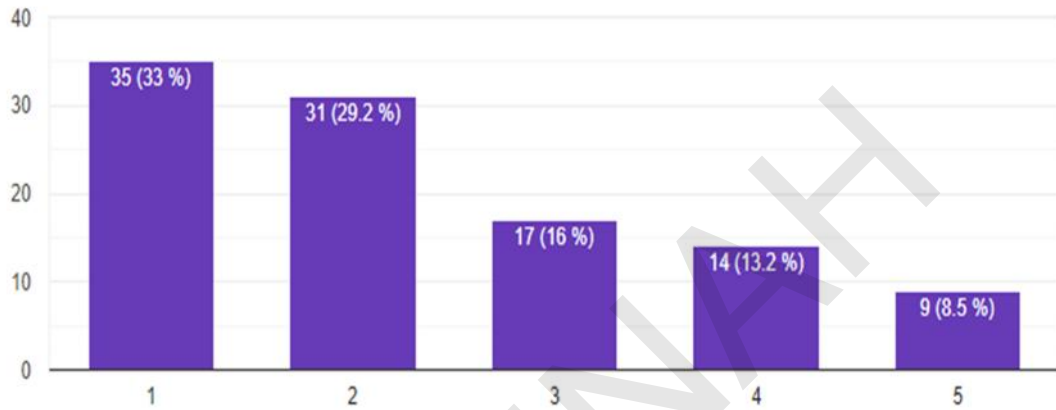
Figura 28

Evaluación del desempeño de la gestión

GF4. Actualmente, la gestión de la administración y custodia de los bienes incautados por parte del Estado se hace de manera eficiente.



106 respuestas



Evaluación de gestión. Fuente: Encuesta aplicada, obtenido de Google form

2.1.5.- El 53.8 % de los encuestados ante la consulta de que, si el apoyo técnico y financiero es vital para un eficiente desempeño y rentabilidad de la entidad del Estado, designada para la administración y custodia de los bienes incautados, contestaron que es si es vital, con lo cual se establece que el financiamiento es muy importante para el correcto funcionamiento de la entidad encargada de la administración y custodia de los bienes incautados de origen ilícito.

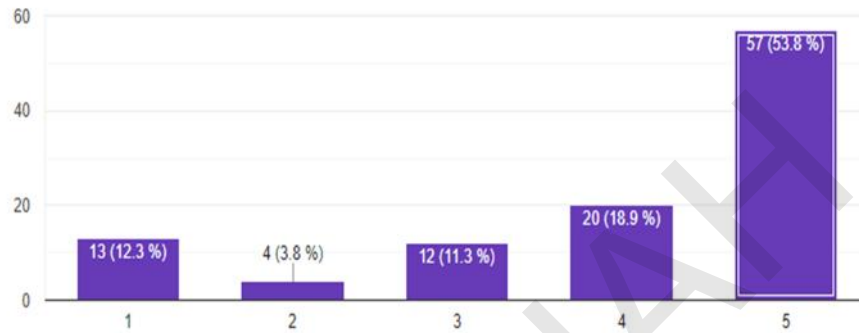
Figura 29

Apoyo financiero

GF5. El apoyo técnico y financiero es vital para un eficiente desempeño y rentabilidad de la entidad del Estado, designada para la administración y custodia de los bienes incautados.



106 respuestas



Apoyo financiero, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido de Google form

2.1.6.- Ante la consulta de que si la corrupción es un fenómeno que influye en la correcta administración y custodia de los bienes incautados por parte del Estado de Honduras, el 57.6% de las respuestas están de acuerdo, ante un 17.9% que está en total desacuerdo que el fenómeno de la corrupción afecta la correcta gestión del ente del Estado que se encarga de la custodia y administración de los bienes incautados de origen ilícito.

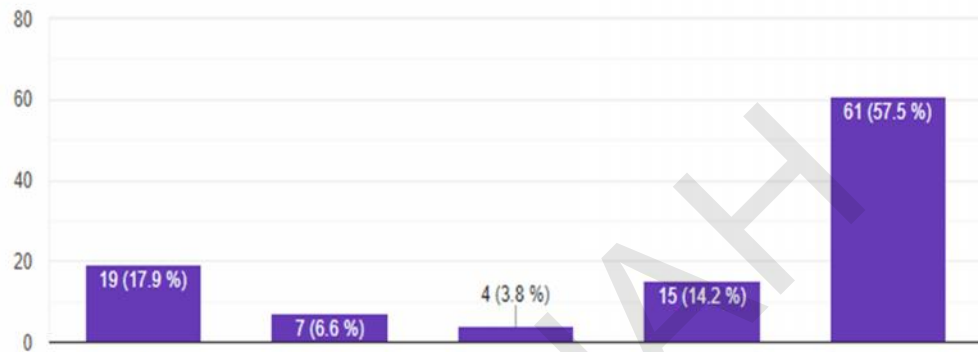
Figura 30

La corrupción

GF6. La corrupción es un fenómeno que influye en la correcta administración y custodia de los bienes incautados por parte del Estado de Honduras.



106 respuestas



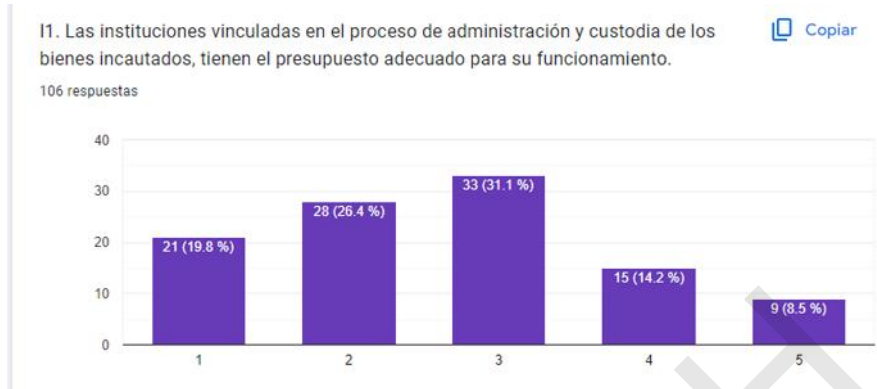
La corrupción, Fuente: Encuesta aplicada , obtenido mediante Google Form

2.2.- Indemnizaciones

2.2.1.- Para que una institución de carácter público, realice sus operaciones de forma eficiente es necesario tener el presupuesto financiero idóneo, ante esta consulta que se refiere a que sí que las entidades del Estado vinculadas en el proceso de administración y custodia de los bienes incautados, tienen el presupuesto adecuado para su funcionamiento, el 19.8% dijo estar en desacuerdo, un 31.1% no está en desacuerdo ni de acuerdo y un 8.5% está de acuerdo que si tiene presupuesto para operar de manera eficiente.

Figura 31

Presupuesto adecuado

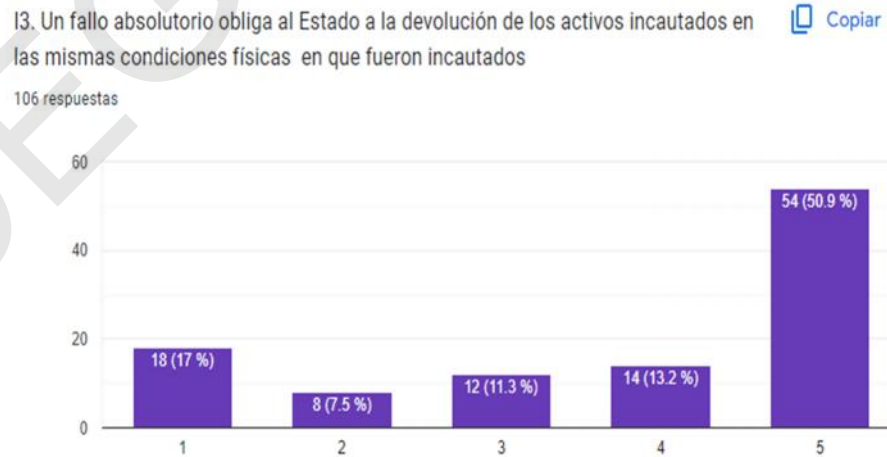


Presupuesto adecuado, Fuente: Propia, obtenido mediante Google form.

2.2.2.- Para los encuestados al momento de contestar la consulta sobre si un fallo absolutorio obliga al Estado a la devolución de los activos incautados en las mismas condiciones físicas en que fueron incautados, el 50.9 % está de acuerdo y un 17% no está de acuerdo.

Figura 32

Devolución de bienes



Devolución de bienes, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google Form

2.2.3.- Al consultar a los encuestados sobre si el Estado debería de indemnizar a los ciudadanos que durante el proceso de la ejecución acción de privación resultaren victimizados, debido a que en el proceso resultaren que, si podían acreditar el origen lícito de sus activos, la respuesta fue que un 51.9% están de acuerdo, un 13.2% en desacuerdo, el 12.3% restante se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 33

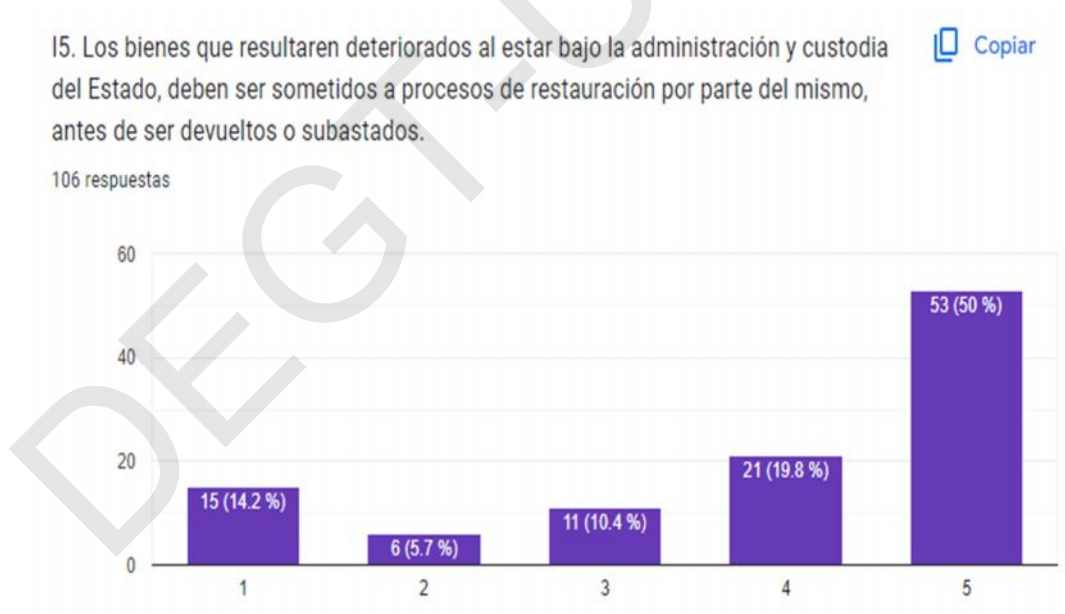
Indemnizaciones



2.2.4.- Al consultarse a los encuestados sobre su opinión acerca de que, si los bienes que resultaren deteriorados al estar bajo la administración y custodia del Estado, deben ser sometidos a procesos de restauración por parte del mismo, antes de ser devueltos o subastados, el 50% respondieron de forma afirmativa, el 14.2% respondieron de forma negativa y un 10.4% de forma indiferente.

Figura 34

Restauración de bienes

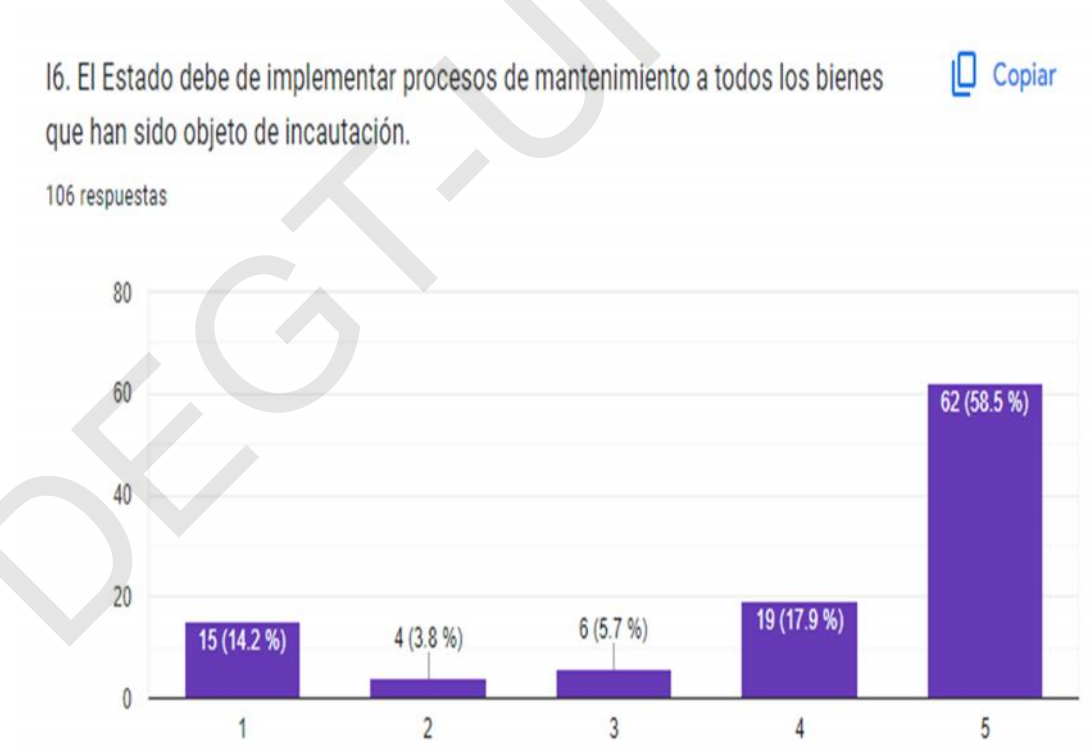


Restauración de bienes, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google Form

2.2.5.- Al efectuarse la consulta acerca de que, si el Estado debe de implementar procesos de mantenimiento a todos los bienes que han sido objeto de incautación, la respuesta fue que un 58.5% estuvo de acuerdo, y un 14.2% no, lo anterior en base a lo declarado ante los medios de comunicación de varios defensores que, al hacer los reclamos de los bienes incautados, no se encuentran unos y los que se devuelven son entregados en malas condiciones físicas.

Figura 35

Mantenimiento de bienes



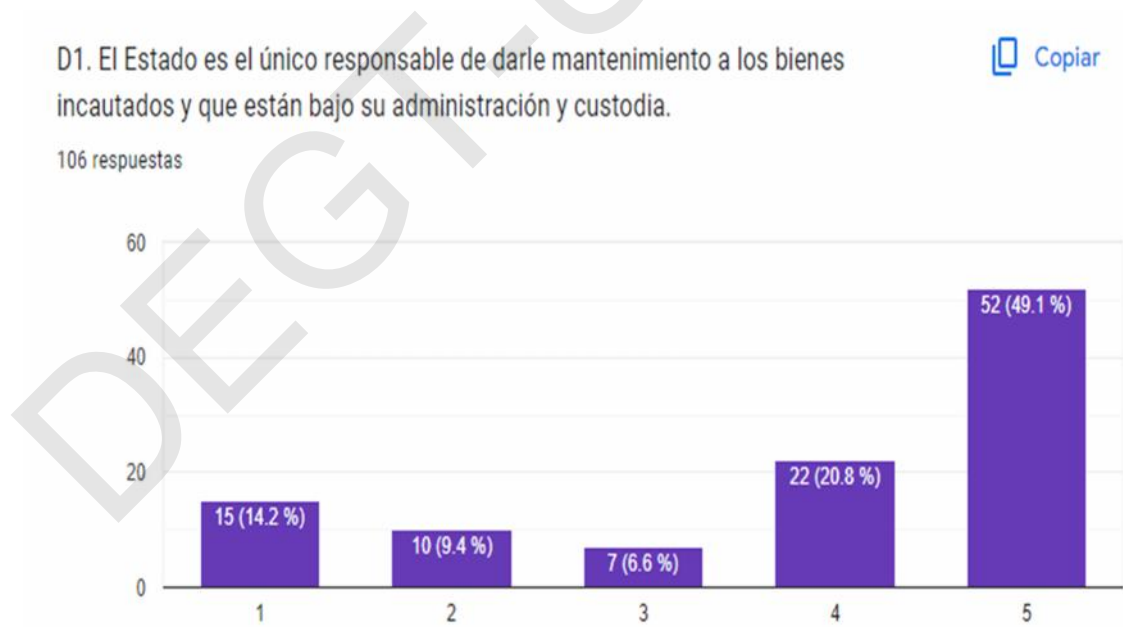
Mantenimiento de bienes, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google Form

2.3.- Depreciación de bienes

2.3.1.- El tema de la depreciación de los bienes incautados es muy controversial en vista que a los ciudadanos que el Estado les devuelve los bienes lo hace en condiciones físicas inadecuadas según lo manifestado por los defensores, esto generó la consulta de que, si el Estado es el único responsable de darle mantenimiento a los bienes incautados que están bajo su administración y custodia. La respuesta fue que un 49.1% estuvo de acuerdo y un 14.2% en desacuerdo.

Figura 36

Responsabilidad de custodia

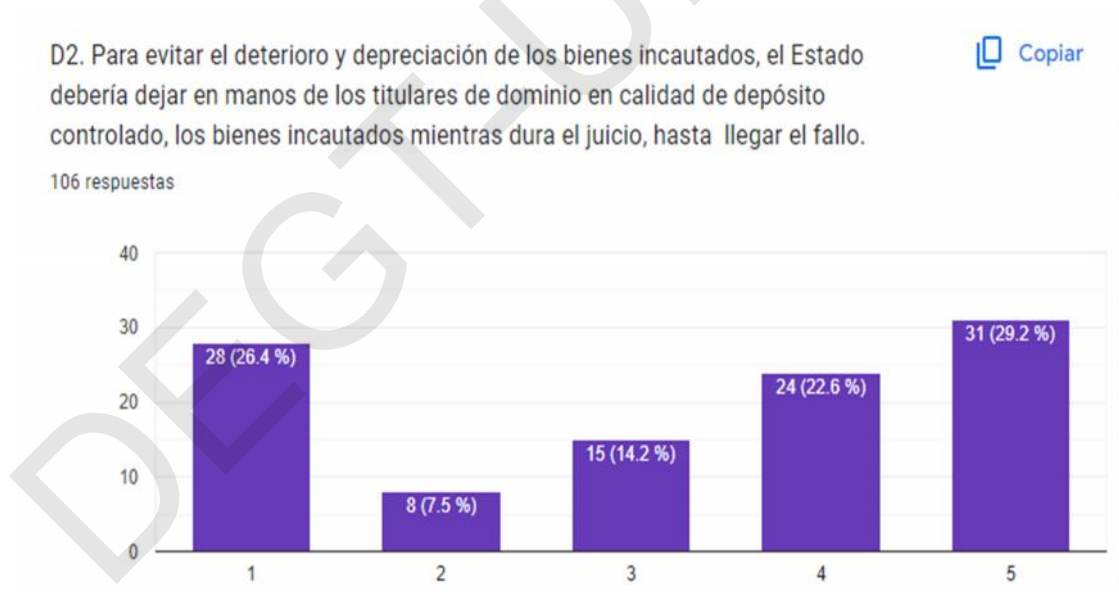


Responsabilidad Estado, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google form

4.2.3.2.- Al consultar a los encuestados su opinión referente a que si para evitar el deterioro de los bienes incautados, el Estado debería dejar en manos de los titulares de dominio en calidad de depósito controlado, los bienes incautados mientras dura el juicio, hasta llegar el fallo un 51.80% opino favorablemente , un 29.2% de forma desfavorable y un 26.4 % de forma neutral, la anterior pregunta se realizó ante algunas recomendaciones realizados por algunos conocedores del tema antes de elaborarse el instrumento de medición.

Figura 37

Comodato



Comodato, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google Form

4.2.3.3.- El tiempo de duración de un juicio por Privación de bienes

Hablar de alcance temporal de un juicio de privación de dominio es un tema de mucha relevancia, debido a que entre más tarda la sentencia judicial los bienes incautados se pueden deteriorar, sufrir robos y en última instancia su pérdida, lo anterior por la falta de mantenimiento y acciones de custodia que en la mayoría de los casos no sucede, lo anterior según afirmaciones de varios defensores, en perjuicio del titular sea este el Estado o el titular que generó la adquisición del bien, según la LPDBOI en su artículo catorce (14), establece que el proceso de privación tiene dos etapas, la administrativa que dura el tiempo que el Ministerio Público considere pertinente, usualmente no dura más de un año, a veces dura más, la parte judicial comienza a partir de que la Fiscalía emite el Auto de Requerimiento Fiscal ante el órgano jurisdiccional y este ordena las medidas de incautación y finaliza con la sentencia definitiva del órgano jurisdiccional; usualmente dura otro año y puede ser prorrogado por otro año más según el Art. 33 de la APBDOI;

Según opinión de Fiscales de la Fiscalía Especial Contra el Crimen Organizado (FESCCO) y según la LAPBDOI, la acción de privación de dominio de bienes de origen ilícito tiene dos etapas, una administrativa que dura dos (02) años y (107) días en la etapa judicial en teoría, decimos esto porque hay juicios que duran mucho más, ante esta consulta acerca de que si el tiempo de incautación de un bien por parte del Estado no debería ser mayor a los 02 años, los encuestados respondieron en un 47.2% estar de acuerdo, un 16% reflejaron su respuesta de estar en desacuerdo.

Figura 38

Términos del juicio



Términos del juicio, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google form

4.2.3.4.- En base a la opinión de los encuestados, se valoró la aportación a fin de conocer la opinión acerca de que, si el Estado debería tener equipos integrados por profesionales de diversas ciencias y oficios, para darle mantenimiento y correcta administración a los bienes, al aplicarse esta consulta, un 77.30% contestó estar de acuerdo y un 18.9% en desacuerdo.

Figura 39

Profesionales idóneos

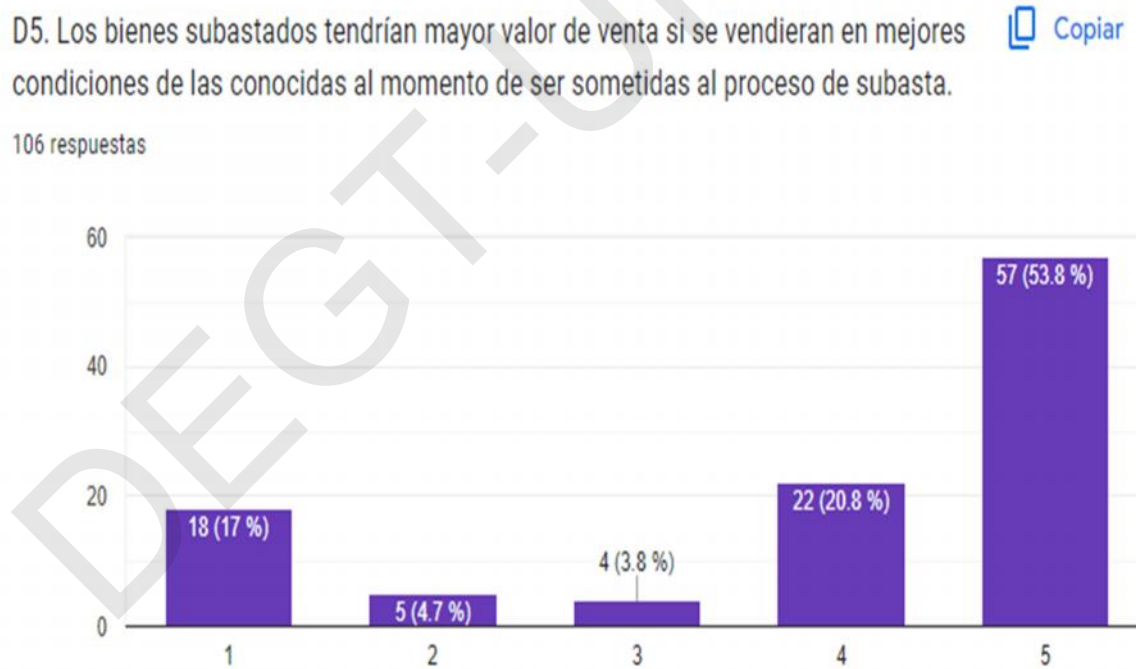


Equipos de trabajo, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google Form

4.2.3.5.- En base a la lectura de las convocatorias a subastas que se realizan por los medios de comunicación se ha observado que muchos de los bienes ofertados están en malas condiciones por lo anterior se realizó la consulta acerca de que si los bienes subastados tendrían mayor valor de venta si se vendieran en mejores condiciones de las conocidas al momento de ser sometidas al proceso de subasta, los encuestados respondieron en un 53.8 % de forma favorable y un 17% en forma desfavorable.

Figura 40

Mantenimiento adecuado de los bienes



Mantenimiento adecuado, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google form

4.2.3.6.- Se realizó la consulta de que, si el Estado debería fortalecer a las entidades que participan en el proceso de la acción de privación de dominio, con los ingresos obtenidos de los bienes subastados, el 60.4% contestó de forma favorable, un 17.00% contestó de forma desfavorable

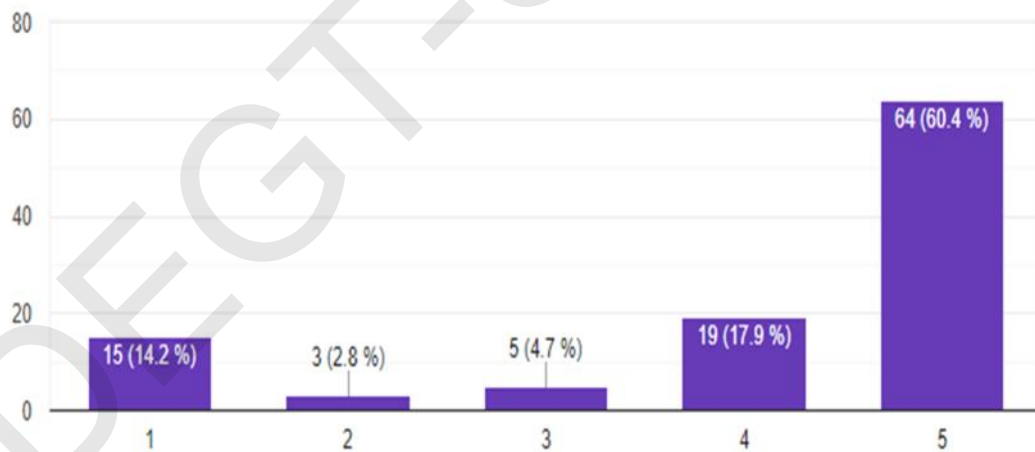
Figura 41

Apoyo financiero

D6. El Estado debería fortalecer a las entidades que participan en el proceso de la acción de privación de dominio, con los ingresos obtenidos de los bienes subastados.



106 respuestas



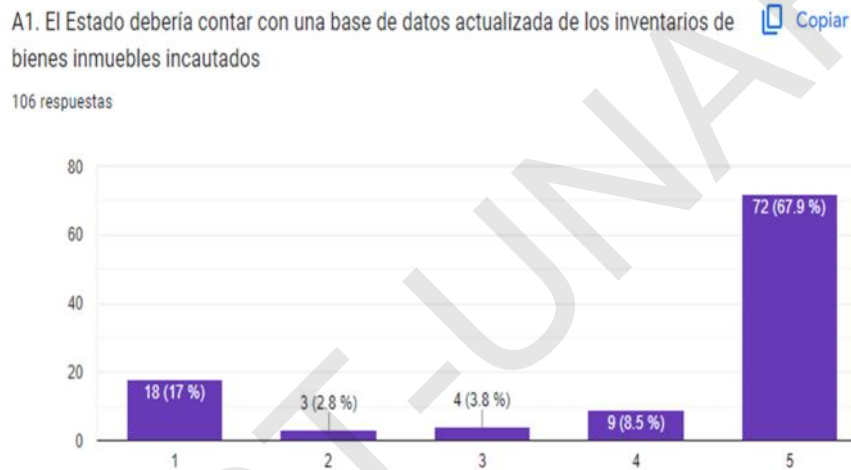
Apoyo financiero Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google form

4.2.4. Administración

4.2.4.1.- Cuando se le hizo la consulta a los encuestados acerca si el Estado de Honduras debería contar con una base de datos actualizada de los inventarios de bienes inmuebles incautados, el 67.9% respondió estar de acuerdo y un 17% no estar de acuerdo.

Figura 42

Inventarios



Inventarios. actualizados, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google Form

4.2.4.2.- Ante la situación actual donde las comunicaciones y la información debe ser obtenida con inmediatez y oportunidad se le consultó a los encuestados su opinión acerca de si las bases de datos de bienes incautados deberían estar conectadas entre todas las agencias que intervienen en el proceso de incautación (Policía, Ministerio Publico, poder judicial, defensores et.), respondiendo un 54.7% estar de acuerdo, un 13.2 % no estar de acuerdo, y el 10.40 % ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 43

Uso de las TIC's



Uso de TIC's, Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google Form.

4.2.4.3.- De la pregunta anterior se desprende la siguiente en donde se hizo la consulta acerca de si es importante que el Estado genere una plataforma digital, utilizando las TIC's (Tecnologías de información y Comunicación) donde se integren todas las entidades que participan en el proceso de acción de privación de bienes de origen ilícito, ante lo cual el 56.6% opinó estar de acuerdo, un 12.3% no está de acuerdo y un 8.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

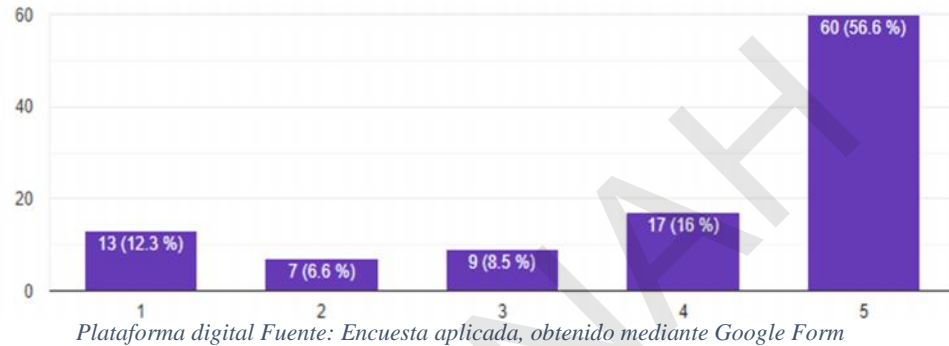
Figura 44

Plataforma digital

A4. Es importante que el Estado genere una plataforma TIC's (Tecnologías de información y Comunicación) donde se integren todas las entidades que participen en el proceso de acción de privación de bienes de origen ilícito.



106 respuestas



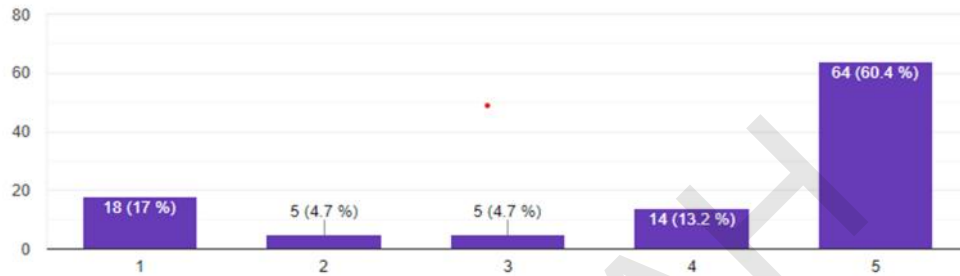
4.2.4.4.- Al consultar si el Estado debería de tener contratados, diversos profesionales como ser de las ciencias económicas, ingenieros y otros con especialidades técnicas a fin de asumir directamente la administración y custodia de los bienes incautados, el 60.4% contestó que estaban de acuerdo y un 17% en desacuerdo, donde se ve la necesidad imperante de la contratación de profesionales para la adecuada administración de los bienes ya incautados.

Figura 45

Contratación de profesionales

A5. El estado debería de tener contratados, diversos profesionales como ser de las ciencias económicas, ingenieros y otros con especialidades técnicas a fin de asumir directamente la administración y custodia de los bienes incautados.

106 respuestas



Contratación de profesionales. Fuente: Encuesta aplicada, obtenido mediante Google form

4.2.4.5.- Al preguntar los encuestados si el Estado debería de informar a la sociedad, cual es el destino de los ingresos que percibe al realizar las subastas de los bienes incautados, el 75.50% de los encuestados respondió con una opinión favorable, un 18.80% opinó no estar de acuerdo y un 0.09% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

3.- Hallazgos

Al llevar a cabo el análisis de las respuestas obtenidas de la encuesta aplicada se obtuvieron los siguientes hallazgos.

3.1- Se recopiló información de 106 participantes, aunque los cálculos de la muestra solo establecen 101 elementos, de los encuestados el 39.6% son del sector

privado y el 60.4% son del sector público. Asimismo 49.1% son del sexo femenino y un 50.9% del sexo masculino.

3.2.- La opinión recopilada refleja la participación de los 02 jueces del Juzgado de Privación de Dominio, que hacen el 1.9% de la muestra, 18 fiscales de los cuales la mayoría son los Fiscales de Fiscalía Especial Contra el Crimen Organizado (FESCCO) que hacen el 17%, 21 Analistas y consultores financieros del Ministerio Público que son profesionales universitarios de las ciencias económicas que en su mayoría son de la FESCCO hacen el 17.% de la muestra, 22 elementos graduados profesionales universitarios de las ciencias económicas que usualmente realizan pericias de índole privado que hacen el 17.9% de la muestra y que en su mayoría realizan pericias y consultorías ante el Juzgado de Privación, asimismo la participación de 12 investigadores de Delitos Financieros pertenecientes a la Agencia de Investigación, Criminal (ATIC), Dirección de Lucha Contra el Narcotráfico (DLCN) Y Policía Nacional (PN), lo cual representa respuestas objetivas de conocedores del tema., ya que el 76.40% afirmaron ser conocedores del tema; asimismo se establece que el 99.10% de los encuestados son profesionales universitarios la mayoría con postgrados.

3.3.- Según la encuesta aplicada El 73.60% de los encuestados establecen que el Estado ha realizado un mal desempeño en la administración y custodia de los bienes incautados de origen ilícito.

3.4.- Asimismo al aplicar la encuesta el 78.30% de los encuestados afirma que es importante realizar los avalúos de los bienes incautados por expertos al momento de realizar la acción de privación de esos bienes ya que al realizar las subastas estos bienes se venden a precios diferentes al valor de adquisición, el 73.50 % de los encuestados afirman que se debe de realizar una investigación objetiva previa a la Acción de Privación, de igual manera el 76.40% de los encuestados establecen que se deben realizar auditorías forenses periódicas a la entidad designada por el Estado para la administración y custodia de los bienes incautados de procedencia ilícita.

3.5.- Al aplicar la encuesta, el 72.70% de los encuestados está de acuerdo en que se debe de dar el apoyo financiero y técnico a las entidades del Estado designadas para la administración y custodia de los bienes incautados. El 71.70% de los encuestados están de acuerdo que la corrupción es un fenómeno que influye en la correcta administración de los bienes incautados.

3.6.- al analizar la encuesta aplicada el 64.10% de los encuestados están de acuerdo a que el Estado en caso de un fallo absolutorio debe de devolver los bienes en igual condición que los recibió, cosa que no sucede en la actualidad. Asimismo, el 67% está de acuerdo en que el Estado debe de indemnizar a los ciudadanos que reciban fallos absolutorios y cuyos bienes y sociedades mercantiles le fueron incautadas o aseguradas.

3.7.- Un 51.80% de los encuestados están de acuerdo que los bienes incautados sean dejados en las manos de los mismos encausados de forma controlada, ya que los bienes incautados sufren profundos daños y deterioro en manos del ente encargado de la administración y custodia. Asimismo, un 33.90% no está de acuerdo.

3.8.- Según opinión de expertos de la Fiscalía Especial Contra el Crimen Organizado (FESCCO) y según ley especial, la acción de privación de dominio de bienes de origen ilícito tiene dos etapas, una administrativa que dura dos (02) años y (107) días en la etapa judicial en teoría , decimos esto porque hay juicios que duran mucho más, ante esta situación el 63.20% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo que un juicio por la acción de Privación de Bienes de Origen Ilícito no dure más de (02) años.

3.9.- El 77.30% de los encuestados, están de acuerdo en que la entidad encargada de la administración y custodia de los bienes incautados, debe de contratar profesionales como ser administradores de empresas, ingenieros civiles, agrónomos, mecánicos automotrices, en ganadería, contadores y todos aquellos profesionales que en base a su formación y experticia puedan administrar y darle el mantenimiento adecuado a los bienes incautados.

3.10.- Por ser la Acción de Privación de Bienes de Origen ilícito una actividad que genera ingresos al Estado, el 78.30% están de acuerdo que el Estado debe de

fortalecer con estos ingresos generados a las diferentes entidades que participan en la actividad ya mencionada.

3.11.- De los encuestados el 76.40% está de acuerdo en que el Estado debe tener una base de datos actualizada con los inventarios que le son entregados a la entidad designada para tal efecto, la cual, debe de ser de acceso público para todos los usuarios, asimismo debería de estar interconectada con todas las entidades del Estado y defensores que participen en los diferentes juicios, para lo cual también el 72.60% de los encuestados están de acuerdo con que ese implemente una plataforma digital que utilice las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) , de igual forma el 75.50% de los encuestados está de acuerdo en que el Estado a través de la entidad encargada de la administración y custodia de los bienes incautados debe de informar a la sociedad cuales son los ingresos y aplicación de los mismos .

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

Modelo de gestión de procesos orientado a la correcta administración y custodia de los bienes Incautados de origen ilícito en Honduras

Es necesario mencionar que para la implementación de un Modelo de Gestión se debe de realizar coordinaciones previas con las personas idóneas involucradas en los procesos de toma de decisiones en especial la parte legal y administrativa para lo cual se debe crear un documento legal que faculte a la persona encargada para la implementación y seguimiento del mismo.

En base a la actividad sensible como es la Custodia y administración de los bienes incautados de procedencia ilícita, a la cual se ve obligado el Estado una vez que realiza la incautación de bienes a través del debido proceso, donde se vincula El Ministerio Público a través de las diferentes Fiscalías como ente acusador, las Agencias de Investigación publicas pertinentes, los analistas financieros públicos y privados, los defensores de los titulares de dominio; así como la intervención vital de los jueces que son los que al final de la valoración de las pruebas propuestas por las partes, emite un fallo condenatorio o absolutorio; mientras ese fallo se emite previo juicio, la entidad que se encarga de la custodia y administración de los bienes incautados es la obligada a la correcta administración e idónea gestión de los bienes incautados.

Los resultados obtenidos a través del trabajo de investigación ya detallado, nos establecen que la gestión de la administración y custodia por la entidad del Estado encargada, no son realizados de una manera eficiente y según lo expresado por el Sr. Jorge Gonzales Ex Director de la OABI, el Estado de Honduras debe de prepararse para una serie de demandas Judiciales, administrativas y laborales de las cuales ya es objeto la OABI y de las cuales desconocen la cantidad por parte de las personas que han resultado afectadas, por esta razón se establece en base a la Auditoría Forense realizada por la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI)¹⁰ que es la entidad del Estado designada, presentada ante los medios en diciembre del año 2022 que nuestra investigación esta ratificada y validada, dentro las conclusiones de la auditoria forense se establece que:

“La Oficina Administradora de Bienes Incautados OABI, se creó con el propósito de introducir mejoras en la administración de los bienes, para garantizar su conservación y evitar la pérdida, destrucción y desvalorización, sin embargo, la institución no ha

¹⁰ Informe de Auditoría, Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI), diciembre 2022, p.8,46, 186. obtenido de: <https://oabi.gob.hn/pdf/resumen-ejecutivo-auditoria-2022.pdf>

cumplido con la misión para la cual fue creada, pues es evidente la inoperancia y el descuido sobre los bienes administrados”¹¹

Lo anterior nos fundamenta a fin de generar un modelo de gestión donde se establezca una guía general sobre los procesos a seguir que podrían ser implementados para lograr una idónea gestión de la custodia y administración de bienes incautados de origen ilícito.

1.- Objetivo

El objetivo de este Modelo de Gestión por Procesos es el de alcanzar altos niveles de gestión administrativa y financiera mediante la sistematización de los procesos, para determinar y desarrollarlos efectivamente por parte de la entidad Estatal encargada de la administración y custodia de los bienes incautados de procedencia ilícita, para lo cual se elaborará un escrito que establezca los procesos a desarrollar su implementación y continuos controles de supervisión, a fin de evitar posibles actos de corrupción y asimismo que se dé el uso adecuado a los bienes una vez retornen esos ingresos a las arcas del Estado

¹¹ Informe de Auditoría, Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI), diciembre 2022, p.49, obtenido de: <https://oabi.gob.hn/pdf/resumen-ejecutivo-auditoria-2022.pdf>

2.- Componentes

Es presente modelo de gestión estará formado por dos componentes denominados de la siguiente manera:

2.1.- Legal

La Acción de Privación de Bienes de Origen Ilícito (APDBOI) está regida por el ámbito legal ya que la mencionada actividad se rige por normativas internacionales y nacionales las cuales ya han sido mencionadas, por lo tanto, la actuación final de los jueces que se circunscribe en un fallo que es el determinante para establecer el decomiso o la devolución de los bienes incautados; pero antes, durante y al final se llevan a cabo una serie de diligencias que son vinculantes con la decisión judicial, la intervención del ente estatal designado para la custodia comienza en la etapa judicializada, cuando puntualmente los Jueces del Juzgado de Privación de Dominio, en base a la petición realizada y que se enmarca en un Requerimiento Fiscal realizado por la Fiscalía emiten un escrito donde se solicita que los bienes que según la Fiscalía son de supuesta procedencia Ilícita sean incautados y puesta a orden del ente encargado de su administración y custodia temporal, siendo el Juez quien ordena o descarta tal petición, una vez incautada estos bienes se desarrolla un juicio donde el juez va a valorar las pruebas y de esta manera falla ya sea absolviendo o condenando el decomiso final a favor del Estado de Honduras.

2.2.- Administrativa

Esta área es competencia intrínseca del ente designado por el Estado para garantizar la condición de un bien incautado, que deberá estar en igual forma como se recibió al momento de su devolución o subasta, y así evitar su desaparición, destrucción y pérdida de valor, lo cual exige el irrestricto uso de una idónea gestión que involucra el mantenimiento de esos bienes y correcta gestión, en el caso de los bienes inmuebles y muebles, así como la correcta y adecuada administración de productos financieros y sociedades mercantiles incautadas.

3.- Alcances

3.1.- Determinar todos los procesos a implementar

3.2.- Establecer cuáles son los objetivos de la entidad

3.3.- Establecer las vinculaciones entre las diferentes entidades del Estado que intervienen en la acción de Privación de Bienes de Origen ilícito.

3.4.- Generar procesos idóneos con los cuales se pueda obtener los mejores logros con eficiencia y altos niveles de rendimiento.

3.5.- El ente del Estado designado para la custodia de los bienes incautados podrá con la estructura organizacional existente cumplir con los objetivos que según normativa vigente deberá cumplir y alcanzar.

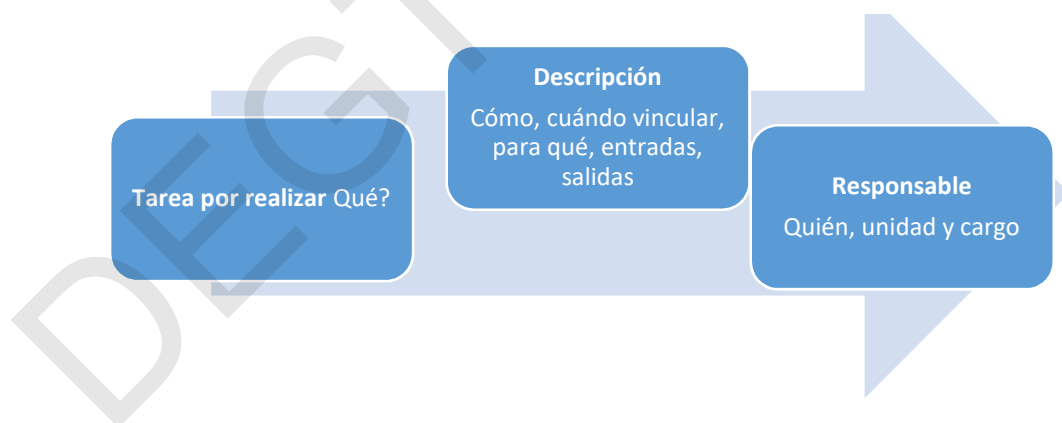
4.- Pasos o fases del proceso.

- 4.1.- Identificación de las falencias del proceso actual
- 4.2.- Determinar los procesos a implementar
- 4.3.- Elaboración de los procesos
- 4.4.- Especificación de cada proceso
- 4.5.- Implementación de los procesos
- 4.6.- Supervisión y control de la ejecución de los procesos
- 4.7.- Implementar acciones de mejora en base a las falencias encontradas.

5.- Estructuración del proceso

Figura 46

Estructuración de los procesos



Estructuración del proceso, Fuente propia

6.- Hoja registro y control

- 6.1.- Nombre del proceso.

- 6.2.- Misión: propósito del proceso, para qué y para quién existe.
- 6.3.- Quién: responsable único de que se obtenga los resultados esperados.
- 6.4.- Dónde (dónde comienza y finaliza el proceso.).
- 6.5.- Entradas: Listado de las tareas a realizar
- 6.6.- Resultado, lista de las tareas de salidas externas
- 6.7.- Recursos: Humano y materiales.
- 6.8.- Indicadores para la evaluación de desempeño.
- 6.9.- Documentación soporte requerida y/o Registros.
- 6.10.- Manual de procesos detallado
- 6.11.- Otros procesos vinculados al proceso en estudio
- 6.12.- Resultados de la evaluación (optimización de recursos y logros)

7.- Elaboración de los procesos

Para llevar a cabo la elaboración del modelo de Gestión por Procesos es necesario contratar un equipo de expertos en las áreas legales, operaciones, contabilidad, finanzas y mercadeo, a fin de elaborar los procesos recomendados con la debida atención y exigencia, en este escrito y que se mencionan a continuación:

7.1.- Área legal

7.1.1.- Aplicación de la normativa existente.

7.1.1.1.- Gestionar ante las entidades pertinentes a fin de que estas cumplan con los términos del juicio a fin de devolver o subastar los bienes incautados respetando el debido proceso y los términos.

7.1.1.2.- Gestionar con la fiscalía a fin de establecer fechas de adquisición de los bienes y que estos antes de ser incautados se verifique que fueron adquiridos en el periodo de estudio estipulado en el juicio, a fin de evitar la incautación de bienes que se deberán de devolver por esta causa.

7.1.2.- Recepción del bien incautado

7.1.2.1.- Verificar la orden judicial de incautación

7.1.2.2.- Elaborar acta de recepción del bien

7.1.2.3.- Inscribir el bien en la base de datos del inventario de la entidad por lo cual deberá mantenerlo actualizado

7.1.3.- Elaborar el avalúo del bien

Es necesario para el ente administrador de los bienes incautados, contratar personal especializado para realizar avalúos, los cuales mediante procedimientos científicos puedan determinar es el valor real de los bienes incautados a fin de considerar estas cifras para efectos de subastas o indemnizaciones. Asimismo, la entidad designada para la administración y custodia deberá realizar lo siguiente:

7.1.3.1.- Realizar continuas reuniones a fin de coordinar e informar sobre asuntos que requieran intercambio de apoyo interinstitucional.

7.1.3.2.- Contratar en conjunto con la administración de la entidad, personal idóneo, los cuales serán los responsables de la custodia y mantenimiento de los bienes en administración para lo cual fueron contratados.

7.1.3.3.- Evitar tener vinculaciones comerciales con los titulares de dominio cuyos activos hayan sido privados de dominio, o los allegados de estos. Lo anterior obliga a realizar investigaciones al respecto, para lo cual se deberá coordinar con los entes investigativos.

7.1.3.4.- Responsables por la contratación de personal de seguridad idóneo para la custodia de los bienes inmuebles y muebles incautados.

8.- Área Administrativa

8.1.-Personal

8.1.1.- El director de la entidad designada en conjunto con la división legal y Unidad de personal deberá realizar la contratación de personal idóneo para la administración, custodia y mantenimiento de los bienes incautados.

8.1.2.- Se deberá elaborar un manual de puestos y salarios a fin de aplicarlo a todos los empleados de la entidad.

8.1.3.- Elaborar un Manual de Organización y Funciones, que dinamice la coordinación a lo interno de la estructura de la entidad designada.

8.2.- Inventarios

8.2.1.- Realizar auditorías internas y externas, a fin de confirmar la existencia de los bienes que han sido incautados.

8.2.2. Realizar continuas visitas programadas por expertos a fin de determinar el estado físico de los bienes incautados y así establecer si hay necesidad de implementar actividades correctivas

8.2.3.- Realizar avalúos de los bienes periódicamente cada año, a fin de conocer los valores de los bienes incautados y evitar al momento de posibles subastas subvaluar los valores de los mismos.

8.2.4.-Inscribir en la base de datos de la entidad el bien inmueble con su número de matrícula, y un código propio generado en el sistema de la entidad, así como toda la información general del mismo.

8.2.5.-Designar áreas con bodegas y lugares idóneos y seguros para la custodia y seguridad de los bienes muebles incautados, esto incluye cajas de seguridad para la custodia de títulos valores, joyas, relojería, obras de arte y todo aquel activo que requiera este tratamiento.

8.2.6.-Contratar expertos o profesionales en el manejo de los distintos activos que estén bajo custodia.

8.2.7.- Todo producto financiero al momento de ser recibido deberá ser registrado en la base de datos de la entidad designada a fin de conocer el banco, fechas de apertura, saldos, titular del producto financiero, numero

de producto, y así tener un conocimiento exacto de los saldos asegurados. Inmediatamente se debe generar el depósito en la entidad bancaria si se tratara de activos circulantes.

8.2.8.- Se deberá generar un proceso expedito para que la entidad designada pueda tener acceso inmediato y controlado de los saldos de los productos acumulados puestos en custodia.

8.2.9.- Se deberá elaborar un reporte mensual a fin de conocer los rendimientos de estos productos en coordinación con las instituciones financieras donde se suscriban estos.

8.2.10.- Antes de realizar inversiones en el mercado financiero se deberá de realizar un reglamento que determine el procedimiento de análisis de riesgos a fin de determinar los costos de oportunidad a enfrentar, escogiendo la mejor opción según dictamen de expertos.

8.2.11.- Se debe contratar expertos en administración de negocios de vocación marítima, agrícola, ganadera, combustible, hotelería etc.

8.2.12.- Se debe de realizar una auditoría de gestión operativa y financiera, a fin de establecer la rentabilidad de la sociedad mercantil para determinar su rentabilidad, deudas y acreedores.

8.2.13.- Se debe de realizar un inventario pormenorizado de la mercancía existente.

8.3.- Operaciones

8.3.1.- Todas las actividades realizadas deberán de ser coordinadas por el Director de la entidad de designada y los Gerentes de los respectivos mandos intermedios nombrados según estructura.

8.3.2.- Los Gerentes de los mandos intermedios deben de elaborar informes periódicos mensuales donde se establezcan las actividades realizadas, asimismo una autoevaluación del desempeño.

8.3.3.- A fin de dinamizar los procesos se deberá de crear una plataforma digital donde estén intervencidos de forma digital todas las unidades que conforman la entidad designada como ser las de Auditoría interna, Dirección ejecutiva, Unidad

de Bienes Incautados y decomisados, Unidad de Administración Financiera, Unidad de Administración y Gestión Empresarial, Unidad Jurídica, Unidad de Servicios Administrativos y Recursos humanos, Unidad de Informática y Comunicaciones y otras que alimentaran con datos dicha plataforma.

8.3.4.- Se deberá Crear una Plataforma digital que incluya la creación de Tecnologías de Información y Comunicaciones, (TIC'S) desarrollando softwares adecuados e idóneos para mejor control de los activos incautados, asimismo se deberá crear una plataforma digital, donde los usuarios públicos y privados controlados por niveles de acceso digital puedan ingresar y retroalimentarse con la información de esta esta plataforma que deberá ser actualizada con datos mensuales generados por la entidad designada. Estas plataformas deberán ser administradas por personal selecto y con la experticia necesaria, las cuales deberán ser sencillas y confiables pero seguras a fin de evitar que hackers puedan penetrar y robar información.

9.- Implementación, seguimiento y control.

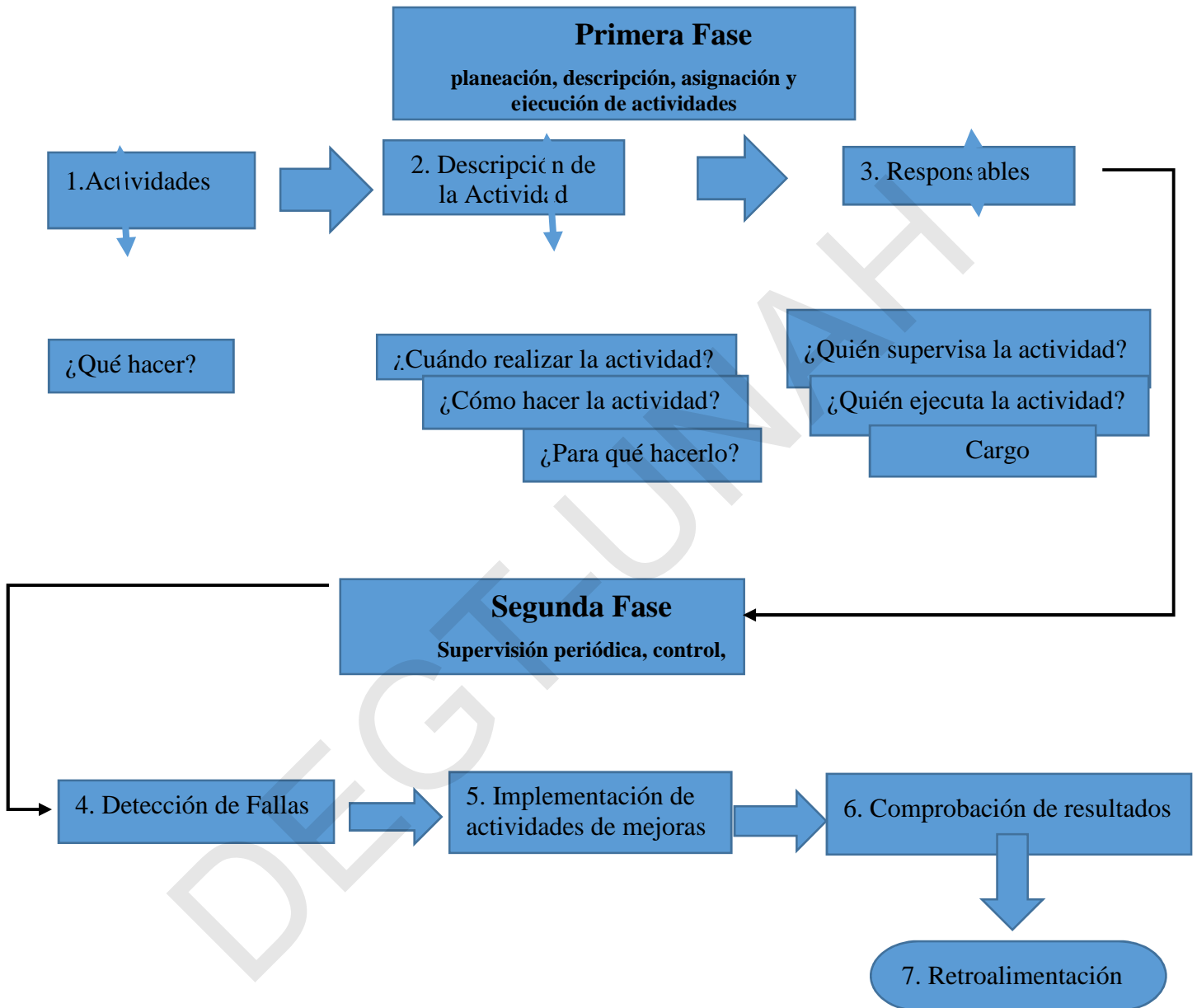
9.1.- Una vez elaborados los procesos a implementar a lo interno de la entidad designada para la administración y custodia de los bienes incautados de origen ilícito, se procederá a la implementación de los mismos y posteriormente se llevarán a cabo evaluaciones de desempeño mensuales a fin de medir la eficiencia de los procesos aplicados, sin menoscabo de correcciones inmediatas en caso de ser necesarias.

9.2. Se deberán de elaborar listas de control a fin de evaluar el desempeño de cada unidad que conforme la entidad designada para la custodia y administración de los bienes incautados.

9.3.- En base a los reportes de desempeño realizadas se deberán implementar actividades de mejora en aquellas donde las falencias sean detectadas.

9.4. Se deberán elaborar reportes periódicos mensuales de cada unidad de la estructura y finalmente se deberá elaborar un reporte anual donde se establezcan todas las actividades realizadas por la entidad, con cifras puntuales e inventarios actualizados.

MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DE BIENES INCAUTADOS DE ORIGEN ILÍCITO



CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- 1.1. Con la investigación realizada se establece que la Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI), actual entidad designada por el Estado de Honduras para llevar a cabo la administración y custodia de los bienes incautados de origen ilícito no ha tenido un desempeño adecuado ya que un 73.60% de la opinión recopilada en la encuesta lo establece, asimismo lo establece la misma OABI al publicarlo en la auditoría ya referida; por lo cual es mandatorio la elaboración de un modelo de gestión idóneo para generar una administración y custodia idónea de los bienes incautados de origen ilícito.
- 1.2. La investigación establece que el 66% de la opinión aprueba los avalúos como necesarios al efectuar las incautaciones a fin de evitar la subvaluaciones, un 73% aprueba la contratación de personal idóneo para mejorar la administración de los bienes incautados, asimismo un 72.60 % aprueba la elaboración de las plataformas TIC'S donde se tenga acceso a la información de forma pronta y objetiva, así como un 76.40% de la opinión recabada establece que el mantenimiento a los bienes incautados es indispensable, todas estas actividades mencionadas en caso de ser aplicadas generan una adecuada gestión administrativa.

1.3. Al momento de realizar el análisis de la información recabada se establece que el 64.10% de la opinión, afirma que la mala gestión referente a la custodia y administración de los bienes incautados puede traer implicaciones económicas de impacto negativo y cuantiosas, asimismo un 64.10 % aprobó la indemnización a personas que durante el proceso resultaren afectadas. Para datos oficiales desde el año 2003 al año 2022 la entidad designada ha recibido 3,043 bienes inmuebles, 3,742 vehículos, 57 aeronaves y 300 embarcaciones, 177 empresas de las cuales cerraron 122, hasta diciembre del año 2022, dejó de percibir por mala gestión en cobros de alquileres un monto de L. 125,610,385.79, tiene deudas a compañías de seguridad por L. 162,850,956.30, perdidas por mal manejo de ganado por L.25,773,300.00 entre otros hallazgos, y vienen continuas y cuantiosas demandas por esta mala gestiones realizadas, en contra el Estado de Honduras, según lo manifestado en la auditoria elaborada por la OABI que establece:

“En ese sentido los resultados de la auditoria evidencian debilidades de control interno, descuido, abandono, saqueo de propiedades y mal manejo de los bienes administrados, con el agravante que la institución está enfrentando una serie de demandas judiciales, que podrían causar un impacto negativo muy fuerte en su patrimonio” (OABI, Informe de auditoria, 2022).

1.4. Si el ente designado por el Estado no está en la capacidad de custodiar o arrendar los bienes incautados, existe la figura en las leyes de Honduras como el comodato,

la cual puede aplicar en aquellos casos donde los titulares de dominio afectados por las incautaciones de sus bienes, pueden invocar esta figura legal para continuar utilizando esos bienes por mientras dura el proceso de Privación de los bienes mediante un contrato, de esa manera el comodatario estará en la obligación de darle mantenimiento a sus propios bienes, respetando las cláusulas del contrato y le evitaría gastos al Estado.

- 1.5. Estamos en un mundo donde el uso de la tecnología es mandatorio, el 75.50% de la opinión recabada en la encuesta establece la necesidad imperante de la existencia de una plataforma digital que sirva de canal expedito de comunicación entre las entidades vinculadas en el proceso y que incluya la defensa, de esta manera la información será más dinámica, atinada y oportuna.

2.- Recomendaciones

- 2.1. En base a la investigación realizada, la Auditoria que fuera elaborada y publicada por la OABI y la diferente literatura sobre el tema de la administración y gestión, se recomienda aplicar un Modelo de Gestión basado en Procesos, el cual se ha tomado como referencia en la elaboración de nuestro modelo planteado según los hallazgos encontrados en la investigación y auditoria.

2.2. Realizar la enmienda al Decreto 45-2002, artículo 20 de la Ley Contra el Lavado de Activos, referente a la creación de la OABI, donde se establezca que esta sea una dependencia adscrita al poder judicial o Ministerio Público para así evitar la corrupción y intervención de los políticos, que es un fenómeno que influye en la mala gestión de la OABI, ya que un 71.70% de las respuestas obtenidas de la encuesta lo afirman, de esta manera se evitarían la mala administración y custodia de los bienes incautados, lo anterior también es referido en la auditoría realizada por la (OABI, Informe de auditoría, 2022) que propone Realizar una reestructuración organizacional de la OABI, así como la revisión de la ley vigente (Reglamento de la OABI) con el propósito de lograr una reestructuración organizativa que permita la administración eficiente de los bienes” la debe recaer en las manos de un técnico en el área de la administración.

2.3. Que al momento de recibir una sociedad mercantil se efectúe un análisis financiero donde se establezca la rentabilidad de las empresas incautadas, para así determinar la rentabilidad, y contratar profesionales de la administración de empresas para que sean administradas objetivamente, de lo contrario mediante dictamen proceder con el cierre definitivo para evitar incurrir en gastos innecesarios.

- 2.4. Realizar inversiones con los activos decomisados en proyectos sostenibles que recuperen las economías locales, donde se hacen las incautaciones, ya que en vez de lograr crecimientos en esas economías al cerrar las empresas generan problemas sociales y económicos muy graves.
- 2.5. Determinar un presupuesto adecuado para la operatividad de la entidad designada por el Estado para la Custodia y administración de los bienes incautados de origen ilícito, ya que es imprescindible este aspecto.
- 2.6. Que se tomen medidas conforme a derecho contra aquellos servidores contratados como gerentes y que recibiendo una empresa rentable incautada la llevan al cierre por quiebra, asimismo se proceda a realizar todas las acciones pertinentes para la recuperación de deudas por cobrar.
- 2.7. Se debe de crear una Comisión de veedores los cuales tendrán la función principal de realizar auditorías periódicas a fin de conocer puntualmente el desempeño de la entidad del Estado encargada de la administración y custodia de los bienes incautados de origen ilícito, esta Comisión no deberá de incluir personalidades de la política Hondureña, ni instituciones de carácter político, de preferencia personas probas, pertenecientes a los

diferentes Colegios de Profesionales Universitarios de Honduras, iglesia, UNAH, etc.

- 2.8. Se deben tener áreas adecuadas para el almacenamiento de bienes muebles, joyas, relojes, línea blanca y otros activos de este tipo, para que de esta manera se les dé mejor cuidado a esos bienes
- 2.9. El Ministerio de la Presidencia – como Ente Superior- nunca inquirió en la regencia de los funcionarios de la OABI; por lo que es necesario que otras instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil, y hasta los representantes legales de los Titulares de Dominio (si aún no hay sentencia firme) realicen actividades de monitoreo, control y supervisión a la OABI.
- 2.10. Cuando sean incautadas Sociedades Mercantiles, como empresas o corporaciones que tienen compromisos con acreedores, numerosa cantidad de empleados (que no tienen ningún grado de complicidad en el delito y sin sentencia firme); la LPDBOI debe tener la flexibilidad de permitir que estas sigan operando, bajo la modalidad de privación de dominio controlado. Todo esto con el fin de evitar el desempleo y que los acreedores salgan afectados. Se debe clasificar los activos de manera diferenciada, por ejemplo, dar trato

especial a las empresas que son de carácter altruista, educativo u otro beneficio

2.11. Deberá enmendarse el artículo 71 de la LPDBOI donde se faculta a la OABI a subastar, enajenar o vender anticipadamente los bienes fungibles de género y/o muebles que corran el riesgo de perecer, perderse o depreciarse o desvalorizarse, lo cual deberá reformarse para que solamente se realice lo anterior cuando se obtenga sentencia condenatoria, y de igual manera generar procesos de mantenimiento y custodia adecuado.

2.12.- Se debe fortalecer el área legal de la OABI, conformando un equipo de expertos para poder enfrentar las demandas de las cuales ya es objeto la OABI y evitar con acciones preventivas las que vienen.

Anexos

Opiniones varias

1.- OABI se ha convertido en especie de “caja chica”, autoridades deberán rendir cuentas, señala analista, Periódico Digital Criterio.hn, 20 de enero 2022, bajado de <https://criterio.hn/oabi-se-ha-convertido-en-especie-de-caja-chica-autoridades-deberan-rendir-cuentas-senala-analista/>

2.- Sugieren reformar Ley de la OABI ante irregularidades en incautación de bienes, Diario La Prensa, 05 de abril del 2022, bajado de [:https://www.laprensa.hn/honduras/sugieren-reformar-ley-de-oabi-ante-irregularidades-en-incautacion-de-bienes-KJ7128862](https://www.laprensa.hn/honduras/sugieren-reformar-ley-de-oabi-ante-irregularidades-en-incautacion-de-bienes-KJ7128862)

3.- Fondo Especial de la OABI sigue sin cumplir función de resarcimiento social, Diario Digital Criterio.hn, 16 de julio 2023, obtenido de <https://criterio.hn/fondo-especial-de-la-oabi-sigue-sin-cumplir-funcion-de-resarcimiento-social/>

4.- Junta que interviene la OABI manejara los bienes, Diario La Prensa, 08 de febrero del 2023, obtenido de <https://www.laprensa.hn/honduras/junta-interviene-oabi-manejara-bienes-incautados-honduras-CC12102981>

5.- Una piñata con varias irregularidades reventó en la OABI, Diario Tiempo, 08 de diciembre del 2022, obtenido de <https://tiempo.hn/una-pinata-con-irregularidades-revento-en-la-oabi/>

6.- Informe de auditoría presentado por Abg. Jorge González, 08 de diciembre del 2022, obtenido de:
<https://oabi.gob.hn/auditoriaforense.html>

7. Encuesta.

<https://docs.google.com/forms/d/1RxcuiKOap1LKG2Yf4j9bKazI5XffcUXKibeXEjAVmg/edit>

8.- Ley sobre privación definitiva del dominio de bienes de origen ilícito

<https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/leyes/145-ley-sobre-privacion-definitiva-del-dominio-de-bienes-de-origen-ilicit>

Bibliografía

(s.f.).

(CLAE), C. L. (2023). Honduras, por decenios bajo tres formas de criminalidad organizada.

Noticias de America Latina y el Caribe (NODAL) No. 3513, 1.

(GAFILAT), G. d. (16 de marzo del 2023 de Marzo de 2023). *GAFILAT* . Obtenido de

<https://www.gafilat.org/index.php/es/gafilat/que-es-gafilat>

Ackoff, R. L. (2007). *El paradigma de Ackoff: Una administracion sistémica*. Desconocida:

Limusa S.A. de C.V.

Aguilar Jose, A. I. (06 de junio de 2002). *Redalib .org*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/237033017_Metodologia_para_la_elaboracion_de_un_modelo_de_gestion_en_una_institucion_publica_venezolana_FUNDACITE-Merida

Amaya, D. (06 de Agosto de 2023). Duracion de un caso de Privación de Bienes de Origen

Ilicito. (R. Reyes Torres, Entrevistador)

Anderson, D. J. (2012). *El eslabón perdido en la evolución Kanban* . Sequim , Washington: Blue

Hole Press.

Ansoff, H. (1986). La estrategia de la empresa . *Orbis* .

- Ares Parra, A. (Desconocido de Desconocido de 2010). *Universidad Complutense* . Obtenido de <https://docta.ucm.es/handle/20.500.14352/47041>
- Barnard, C. (1938). *the functions of the executive* . Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press .
- BBC NEWS, M. (08 de Diciembre de 2019). *BBC News Mundo*. Obtenido de La ruta del blanqueo: una historia real de una operacion de Lavado de dinero multimillonaria y multinacional: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50649905>
- Blanco Cordero, i. F. (2014). *Combate al lavado de activos desde el Sistema judicial* . Washington: OAS Cataloging-in- Publication Data.
- Castro Figueroa, M. (02 de Diciembre de 2019). *Estratego, Consultoria estrategica* . Obtenido de <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Redursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Constituyente, A. N. (1982). Constitucion Politica de 1982. En A. N. 1982, *Constitucion Politica de 1982* (pág. 60). Tegucigalpa: Diario La Gaceta.
- Cronbach, L. (1951). Coeficiente Alfa y la estructura interna de las pruebas, *Psicométrias. Psychometrika*, 38.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y competitividad*. Madrid : Ediciones Diaz de Santos S.A.

Drucker, P. F. (2002). *Los Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma .

Dudley, S. M. (2016). *Élites y crimen organizado en Honduras: Introducción*. Washington D.C.: InSight Crime.

Fayol, H. (1916). *Administración General y Administración Industrial*. Paris: Dunod Editeur.

Gamarra, C. E. (2023). Aporte teórico de Mary Parker Follet a las ciencias administrativas y organizacionales . *Mujer Andina* , 12.

Gantt, H. L. (1913). *Work, Wages, and profits*. New York, USA: Engineering Magazine Company.

George, D. Y. (2003). *SPSS for windows step by step : a simple guide and reference*. Allyn and Bacon, 240.

George, D., & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*.

Godin, B. (2006). El modelo lineal de innovación: la construcción histórica de un marco analítico. *Sage Journals*.

Green, A. (02 de Noviembre de 2021). *Analisis del modelo de Kurt Lewin, Definicion*. Obtenido de GitMind.com: <https://gitmind.com/es/modelo-de-kurt-lewin.html>

Hernandez, H. S. (2010). *Mtodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw Hill.

Hernandez, R. (26 de Julio de 2022). *HRTRENDS by infoempleo*. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/alcanza-la-excelencia-en-la-gestion-con-el-modelo-malcolm-baldrige/>

Hernandez, S. R. (2010). *Metodologia de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Herzberg, F. (1954). *La teoria de la motivacion - higiene*. Cleveland, Ohio: The World of Publishing Company.

Hiatt, J. M. (2006). *How implement Successful change in our personal lives and professional Careers*. Loveland, Colorado: Library of Congress.

HN, P. P. (06 de Febrero de 2023). Se ordena auditar la OABI y liquidar bienes conforme a Ley. pág. 1.

Honduras, F. G. (2003). REGLAMENTO DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DE BIENES. En F. G. Honduras, *REGLAMENTO DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DE BIENES* (pág. 15). Tegucigalpa: Diario La Gaceta.

Honduras, M. P. (02 de Septiembre de 2018). *Ministerio Publico* . Obtenido de Ministerio Publico : <https://www.mp.hn/publicaciones/como-entender-el-procedimiento-de-extincion-o-privacion-de-dominio-de-bienes/>

Honduras, P. E. (03 de noviembre de 2011). *OABI*. Obtenido de OABI:
http://oabi.gob.hn/pdf/Funciones%20Sept_201620161008104450.pdf

Honduras, P. E. (007 de Noviembre de 2011). *oabi.gob.hn*. Obtenido de *oabi.gob.hn*:
http://oabi.gob.hn/pdf/Funciones%20Sept_201620161008104450.pdf

Honduras, P. E. (2011). Reglamento de la Oficina Administradora de Bienes Incautados y de Bienes Incautados . En P. E. Honduras, *Reglamento de la Oficina Administradora de Bienes Incautados y de Bienes Incautados* (pág. 14). Tegucigalpa : Diario La Gaceta .

Honduras, P. L. (16 de Junio de 2010). Decreto No. 27-2010 . *Ley Sobre Privacion Definitiva del Dominio de Bienes de Origen Illicito*. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: La Gaceta.

Honduras, P. I. (2010). Ley sobre Privacion definitiva del Dominio de Bienes de Origen Illicito. En P. I. Honduras, *Ley sobre Privacion Definitiva del Dominio de Bienes de Origen Illicito* (pág. 20). Tegucigalpa: Diario La Gaceta .

Honduras, P. L. (21 de Julio de 2014). *oabi.gob.hn*. Obtenido de *oabi.gob.hn*:

http://oabi.gob.hn/pdf/DECRETO-051_2014%20REFORMA-%20LEY-%20DE-PRIVACION33484.pdf

Honduras, P. L. (2015). Ley Especial Contra el Delito de Lavado de Activos. En P. L. Honduras, *Ley Especial Contra el Delito de Lavado de Activos* (pág. 29). Tegucigalpa MDC: Diario La gaceta .

INFOSEGURA. (2023). *Análisis sobre la situación de la violencia y seguridad ciudadana en Honduras durante el año 2022*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID),.

Ishikawa, K. (1997). *Que es control total de calidad? la modalidad japonesa* . Colombia: Norma S.A. .

Kaplan, R. S. (1982). *Psychological testing: Principles, Applications and Issues*. Michigan : Brooks/Cole Publishing Company.

Kotter, J. P. (2012). *Liderando el cambio*. Boston, Masachussets: Library of Congress Cataloging in Publication Data.

La prensa, D. (28 de Octubre de 2022). "Abusos pueden afectar al Estado": Raul Suazo. pág. 1.

- Lawrence, P. R. (1967). *Diferenciación e integración en las organizaciones complejas*. New York: Sage publishing.
- Lewin, K. (1973). *Dinámica de la personalidad*. Madrid : Ediciones Morata .
- Lorenzo, C. R. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31(1), 11-22.
- Maanen, V. S. (1977). *Hacia una teoría de la Socialización Organizacional*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- MacGregor, D. (2007). *El lado Humano de las Empresas*. Mexico D.F.: Mc GRAW-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Mallar, M. A. (01 de Junio de 2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Vision de futuro*, 23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martinez, B. (2008). Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)? *ELSEVIER*.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires : Ediciones Nueva Vision S.A.I.C.

McClelland, D. C. (1987). *Estudio de la motivación humana*. Madrid : Narcea S.A. de ediciones

Minzberg, H. (1980). Estructura en 5s: Una síntesis de la investigación sobre Diseño Organizacional. *Ciencias de la Administración* , 341.

Naciones Unidas, O. (20 de Diciembre de 1988). CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA EL TRÁFICO ILÍCITO DE ESTUPEFACIENTES Y SUSTANCIAS SICOTRÓPICAS, 1988. Viena , Austria : Naciones Unidas .

Navarro, E. M.-C. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregon , Sonora* . Obregón, Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora- Educar para trascender .

OABI. (2022). *Informe de auditoria*. Tegucigalpa: Secretaria de la Presidencia de Honduras.

OABI. (2022). *Informe de Auditoria*. Tegucigalpa, Honduras: Secretaria de la Presidencia de Honduras. Obtenido de <https://oabi.gob.hn/pdf/resumen-ejecutivo-auditoria-2022.pdf>

OABI. (07 de Mayo de 2023). *oabi.gob.hn*. Obtenido de [oabi.gob.hn](http://oabi.gob.hn/quehacemos.html):
<http://oabi.gob.hn/quehacemos.html>

Ouchi, W. G. (1986). *Como las empresas pueden enfrentar el desafío Japones* . Sao Paulo, Brazil : Camara Brasileira do livro, SP, Brazil.

Oviedo, H. C.-A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 9.

Parkinson, C. (1970). *La ley de Parkinson y otros ensayos*. SaoPablo : Pioneira.

Pastrana Valls, A. (2019). Estudio sobre la corrupción en América Latina. *Revista Mexicana de Opinion Publica*, 40.

Perez Porto, J. A. (02 de Julio de 2008). *Modelo de Gestion, Que es, definicion y concepto*.
Obtenido de Definición .DE: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Peter, L. J. (1985). *El principio de Peter* . Plaza y Janés .

Piñero EA, V. E. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Redalyc.org*, 13.

Porter, M. E. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Administracion, Ingenieria, Gestion y mucho mas*, 6.

RAE, R. A. (24 de 01 de 2023). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/administraci%C3%B3n>

RAE, R. A. (21 de febrero de 2023b). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://www.rae.es/drae2001/gestionar>

Rocoy Lorenzo, R. (2006). Contribucion sobre los paradigmas de investigación. *EDUCACAO, Revista do Centro de Educacao*, 13.

Sanchez, M. F. (2005). *Calida Total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España: Artegraf S.A.

Simon, H. A. (2021). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Errepar S.A.

Suarez Diana, E. A. (2020). *Teoria de la innovacion: evolucion, tendencias y desafios* . Madrid : Ediciones Complutense.

Tamayo, T. M. (2003). *El proceso de la administracion cientifica*. Mexico: LIMUSA S.A. de C.V.

Taylor, F. W. (s.f.). *Principios de la Administración Científica*. Mexico: Herrero Hermanos, Sucesores S.A.

Terrazas Pastor, R. A. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Redalic.org*, 25.

Thompson, j. D. (2003). *Organizaciones en accion : Bases de la teoria administrativa en ciencias sociales* . New Brunswick , NJ: Transaction Publiesher.

University, b. N. (20 de marzo de 2023). *Southern New Hampshire University*. Obtenido de Southern New Hampshire University: <https://www.snhu.edu/>

- University, S. N. (23 de Mayo de 2023). *Southern New Hampshire University* . Obtenido de Southern New Hampshire University : <https://es.snhu.edu/noticias/7-diferencias-entre-administracion-y-gestion-de-empresas>
- UNODC. (11 de abril de 2011). Ley Modelo Sobre Extincion de Dominio . Colombia .
- UNODC. (07 de Mayo de 2023). *UNODC, Peru y Ecuador* . Obtenido de UNODC, Peru y Ecuador : <https://www.unodc.org/peruandecuador/es/02AREAS/DELITO/lavado-de-activos.html#:~:text=El%20Lavado%20de%20Activos%20es,%2C%20Corrupci%C3%B3n%20secuestros%20y%20otros.>
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Teoria General de Sistemas*. New York: George Braziller. Obtenido de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Warren, B. (1989). *On becoming a leader* . Pennsylvania : Soundview Executive Book Summaries.
- Weber, M. (1991). *¿Que es la Burocracia?* Buenos Aires : Fundacion RAMA.