

**Departamento de Justicia de los Estados Unidos  
División Criminal**

---

# **Evaluación de Programas de Cumplimiento Corporativo**

**Documento Guía  
Actualizado en abril 2019**

---

**Traducido por María Alejandra Quintana Gallardo**

Derechos de traducción reservados.

© Asociación Peruana de Compliance. Inscrita en la Partida Electrónica N° 14067388 del Registro de Personas Jurídicas de Lima. Marca Registrada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, INDECOPI, desde el 9.11.18, Certificado N° 00111394. Av. Víctor Andrés Belaúnde N° 370, San Isidro, Lima 27, Perú. Tfs. +51 1 5149100, [acompliancepe.com](http://acompliancepe.com), [apc@acompliancepe.com](mailto:apc@acompliancepe.com)

© María Alejandra Quintana Gallardo.

Diseño y Diagramación: Karla Ojeda Chinchayán, [kojeda@ccfirma.com](mailto:kojeda@ccfirma.com)

Lima, 2019.

## Presentación

Un acercamiento imprescindible al compliance en el common law es a través del análisis de la Sentencing Guidelines (USSG) que elabora y difunde la United States Sentencing Commission<sup>1</sup>, la versión de 2018 incorpora una actualización del Capítulo Octavo dedicado a la Sentencing of Organization, es decir el modo de determinar la sanción contra una persona jurídica<sup>2</sup>, que incluye un apartado específico sobre la efectividad de los programas de ética y cumplimiento<sup>3</sup>.

Esta actualización ha determinado a su vez que la División Criminal del Departamento de Justicia de los Estados Unidos tuviera que revisar y actualizar la Guía que acá se publica, orientada a la evaluación de programas de cumplimiento corporativo<sup>4</sup>, cuya versión inicial fue difundida en febrero de 2017 por la Sección de Fraudes de la citada División Criminal. Esta nueva versión fue difundida el 30 de abril de 2019 por el DOJ.

Tanto las Sentencing Guidelines como esta Guía pretenden proporcionar herramientas para valorar si un programa de cumplimiento fue efectivo en el caso concreto, lo que es sumamente relevante dado que en la legislación americana (FCPA) e inglesa (UKBA de 2010) el compliance opera como una defensa o argumento de descargo frente a la imputación contra el ente colectivo, esto es, lo que en la mayoría de legislaciones del civil law implica una eximente de responsabilidad penal, conforme al modelo italiano de 2001 y que es seguido por legislaciones como la española, la peruana o la argentina.

Las guías son bastante conocidas en el ámbito del compliance, aunque provienen del common law se han expandido rápidamente a los países de tradición romano germánica por su practicidad y poder pedagógico u orientativo, permiten de modo coloquial, en este caso con preguntas y sub preguntas, una aproximación a la efectividad del compliance. Pero como la propia Guía lo dice, no estamos ante un numerus clausus de preguntas y respuestas, ni ante criterios cerrados para validar un compliance program. Dicho análisis debe ser más complejo, se trata de evaluar si en el caso concreto el programa era idóneo o no para prevenir el delito imputado, la idoneidad no equivale a cumplir con un check list, por ejemplo el llamado test de idoneidad o de debido control de Nieto Martín no implica una evaluación de auditoría sino jurídica, se ponderan criterios de proporcionalidad y exigibilidad, ante los cuales cumplir o no con un check list es algo secundario, auxiliar o referencial<sup>5</sup>.

Con todo, espero que la libre difusión de esta versión en español, como lo es la propia Guía en inglés, permita a los técnicos, prácticos, estudiosos y aficionados, como yo, del compliance, tener una aproximación directa a lo que suelo denominar american compliance thinking.

Madrid, 16 de julio de 2019

**Prof. Dr. Dino Carlos Caro Coria**  
**Presidente de la Asociación Peruana de Compliance**

<sup>1</sup> <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual>

<sup>2</sup> Pgs. 509-553.

<sup>3</sup> Pgs. 517-522.

<sup>4</sup> <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

<sup>5</sup> Nieto Martín, Adán y otros. Manual de cumplimiento penal en la empresa. Valencia, Tirant lo Blanch 2015, pp. 79 ss.

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Presentación .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Introducción .....</b>  | <b>5</b>  |
| <br>   |           |
| <b>I. ¿Está bien diseñado el programa de cumplimiento de la corporación?.....</b>                    | <b>6</b>  |
| <b>A. Evaluación de riesgos.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>B. Políticas y procedimientos .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>C. Capacitación y comunicaciones .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>D. Estructura de reporte confidencial y proceso de investigación .....</b>                        | <b>9</b>  |
| <b>E. Gestión de terceras partes .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>F. Fusiones y Adquisiciones (M&amp;A) .....</b>   | <b>11</b> |
| <br>   |           |
| <b>II. ¿Se está implementando efectivamente el programa de cumplimiento de la Corporación? .....</b> | <b>11</b> |
| <b>A. Compromiso de la alta y media dirección .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>B. Autonomía y recursos .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>C. Incentivos y medidas disciplinarias .....</b>  | <b>14</b> |
| <br>   |           |
| <b>III. ¿El programa de cumplimiento de la Corporación funciona en la práctica? .....</b>            | <b>15</b> |
| <b>A. Mejora continua, pruebas periódicas y revisión .....</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>B. Investigación de conducta ilegal .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>C. Análisis y remediación de cualquier conducta ilegal subyacente .....</b>                       | <b>17</b> |

**Departamento de Justicia de los Estados Unidos**  
**División Criminal**  
**Evaluación de Programas de Cumplimiento Corporativo**  
**(Actualizado en abril 2019)**

**Introducción**

Los "Principios del Enjuiciamiento Federal de Organizaciones Empresariales" en el Manual de Justicia describen factores específicos que los fiscales deben tener en cuenta al realizar una investigación de una corporación, determinar si presentan cargos, y negociar una declaración de culpabilidad u otros acuerdos. JM 9-28.300. Estos factores incluyen "la idoneidad y la eficacia del programa de cumplimiento de la corporación en el momento de la infracción, así como en el momento de la decisión de imposición de cargos" y los esfuerzos correctivos de la corporación "para implementar un programa de cumplimiento corporativo adecuado y efectivo o para mejorar uno existente ". JM 9-28.300 (citando JM 9-28.800 y JM 9-28.1000). Además, las Pautas de Sentencia de los Estados Unidos aconsejan que se considere si la corporación tenía vigente en el momento de la conducta ilícita un programa de cumplimiento efectivo con el fin de calcular la multa penal organizativa correspondiente. Ver U.S.S.G. §§ 8B2.1, 8C2.5 (f), y 8C2.8 (11). Además, el memorándum titulado "Selección de Monitores en Asuntos de División Penal" emitido por el Fiscal General Adjunto Brian Benczkowski (en adelante, el "Memo Benczkowski") instruye a los fiscales a considerar, en el momento de la resolución, "si la corporación ha realizado inversiones significativas en, y mejoras a, su programa de cumplimiento corporativo y sistemas de controles internos" y "si se han probado mejoras correctivas al programa de cumplimiento y los controles internos para demostrar que evitarían o detectarían conductas indebidas similares en el futuro" para determinar si un monitor es apropiado.

Este documento está destinado a ayudar a los fiscales a tomar decisiones informadas sobre si, y en qué medida, el programa de cumplimiento de la corporación fue efectivo en el momento de la ofensa, y si es efectivo en el momento de una decisión o resolución de imposición de cargos, con el fin de determinar la forma apropiada (1) de cualquier resolución o enjuiciamiento; (2) penalización monetaria, si la hubiera; y (3) las obligaciones de cumplimiento contenidas en cualquier resolución penal corporativa (por ejemplo, obligaciones de supervisión o informe).

Debido a que un programa de cumplimiento corporativo debe evaluarse en el contexto específico de una investigación criminal, la División de lo Penal no utiliza ninguna fórmula rígida para evaluar la efectividad de los programas de cumplimiento corporativo. Reconocemos que el perfil de riesgo de cada compañía y las soluciones para reducir sus riesgos justifican una evaluación particular. En consecuencia, realizamos una determinación individualizada en cada caso. Sin embargo, hay preguntas comunes que podemos hacer en el curso de hacer una determinación individualizada. Como señala el Manual de Justicia, hay tres "preguntas fundamentales" que un fiscal debe hacer:

1. "¿Está bien diseñado el programa de cumplimiento de la corporación?"
2. "¿Se está aplicando el programa con seriedad y de buena fe?" En otras palabras, ¿Se está implementando el programa de manera efectiva?"

### 3. “¿El programa de cumplimiento de la corporación funciona en la práctica?”

Ver JM § 9-28.800.

Al responder a cada una de estas tres "preguntas fundamentales", los fiscales pueden evaluar el desempeño de la compañía en diversos temas que la División de lo Penal ha considerado relevantes en la evaluación de un programa de cumplimiento corporativo. Los temas de muestra y las preguntas a continuación no forman una lista de verificación ni una fórmula. En cualquier caso particular, los temas y las preguntas que se exponen a continuación pueden no ser del todo relevantes, y otras pueden ser más relevantes dados los hechos particulares en cuestión.<sup>1</sup> Aunque hemos organizado los temas bajo estas tres preguntas fundamentales, reconocemos que algunos temas necesariamente caen en más de una categoría.

#### I. ¿Está bien diseñado el Programa de Cumplimiento de la Corporación?

Los "factores críticos en la evaluación de cualquier programa son si el programa está diseñado adecuadamente para lograr la máxima efectividad en la prevención y detección de irregularidades por parte de los empleados y si la administración corporativa está haciendo cumplir el programa o está alentando o presionando tácitamente a los empleados para que participen en una conducta indebida". JM 9-28.800.

En consecuencia, los fiscales deben examinar "la exhaustividad del programa de cumplimiento", JM 9-28.800, asegurando que no sólo haya un mensaje claro de que no se tolera la conducta ilegal, sino también las políticas y los procedimientos - desde las asignaciones apropiadas de responsabilidad hasta los programas de capacitación, a los sistemas de incentivos y disciplina- que aseguran que el programa de cumplimiento esté bien integrado en las operaciones y la fuerza laboral de la compañía.

##### A. Evaluación de riesgos

El punto de partida para la evaluación de un fiscal sobre si una empresa tiene un programa de cumplimiento bien diseñado es comprender el negocio de la empresa desde una perspectiva comercial, cómo la empresa ha identificado, evaluado y definido su perfil de riesgo y el grado en que el programa dedica el escrutinio y los recursos adecuados al espectro de riesgos.

Los fiscales deben considerar si el programa está apropiadamente "diseñado para detectar los tipos particulares de conducta ilegal que probablemente ocurran en la línea de negocios de una corporación en particular" y el "entorno regulatorio complejo []". JM 9-28.800.2 Por ejemplo, los fiscales deben considerar si la empresa ha analizado y abordado los riesgos variables que presentan, entre otros factores, la ubicación de sus operaciones, el sector industrial, la competitividad del mercado, el panorama regulatorio, clientes potenciales y socios comerciales, transacciones con gobiernos extranjeros, pagos a funcionarios extranjeros, uso de terceros, gastos de regalos, viajes y entretenimiento, y donaciones benéficas y políticas.

Los fiscales también deben considerar "[a] la efectividad de la evaluación de riesgos de la compañía y la manera en que el programa de cumplimiento de la compañía se ha adaptado en base a esa evaluación de riesgos" y si sus criterios se "actualizan periódicamente". Ver, por ejemplo, JM 9- 47-120 (2) (c); U.S.S.G. § 8B2.1 (c) ("la organización evaluará periódicamente el riesgo de conducta criminal y tomará las medidas apropiadas para diseñar, implementar o modificar cada requisito [del programa de cumplimiento] para reducir el riesgo de conducta criminal").

Los fiscales pueden acreditar la calidad y la eficacia de un programa de cumplimiento basado en el riesgo que dedica la atención y los recursos adecuados a las transacciones de alto riesgo, incluso si no evita una infracción en un área de bajo riesgo. Por lo tanto, los fiscales deben considerar, como un indicador de la adaptación del riesgo, “revisiones a los programas de cumplimiento corporativo a la luz de las lecciones aprendidas”. JM 9-28.800.

- **Proceso de gestión de riesgos** - ¿Qué metodología ha utilizado la empresa para identificar, analizar y abordar los riesgos particulares que enfrenta? ¿Qué información o métricas ha recopilado y usado la compañía para ayudar a detectar el tipo de conducta indebida en cuestión? ¿Cómo han informado la información o las métricas al programa de cumplimiento de la compañía?
- **Asignación de recursos adaptada a los riesgos**- ¿La empresa dedica una cantidad desproporcionada de tiempo para vigilar las áreas de bajo riesgo en lugar de las áreas de alto riesgo, como pagos cuestionables a terceros consultores, actividades comerciales sospechosas o descuentos excesivos para revendedores y distribuidores? ¿La compañía otorga un mayor escrutinio, según se justifique, a las transacciones de alto riesgo (por ejemplo, un contrato de gran valor con una agencia gubernamental en un país de alto riesgo) que la hospitalidad y el entretenimiento más modestos y de rutina?
- **Actualizaciones y revisiones.** - ¿Está actualizada la evaluación de riesgos y está sujeta a revisiones periódicas? ¿Se han actualizado las políticas y los procedimientos a la luz de las lecciones aprendidas? ¿Estas actualizaciones tienen en cuenta los riesgos descubiertos por conducta ilegal u otros problemas con el programa de cumplimiento?

## B. Políticas y procedimientos

Cualquier programa de cumplimiento bien diseñado implica políticas y procedimientos que dan contenido y efecto a las normas éticas y que abordan y apuntan a reducir los riesgos identificados por la empresa como parte de su proceso de evaluación de riesgos. Como un asunto de umbral, los fiscales deben examinar si la compañía tiene un código de conducta que establece, entre otras cosas, el compromiso de la compañía de cumplir plenamente con las leyes federales pertinentes, accesible y aplicable a todos los empleados de la empresa. Como corolario, los fiscales también deben evaluar si la compañía ha establecido políticas y procedimientos que incorporen la cultura de cumplimiento en sus operaciones diarias.

- **Diseño** - ¿Cuál es el proceso de la empresa para diseñar e implementar nuevas políticas y procedimientos, y si ese proceso ha cambiado con el tiempo? ¿Quién ha estado involucrado en el diseño de políticas y procedimientos? ¿Se han consultado las unidades de negocio antes de lanzarlas?
- **Exhaustividad** - ¿Qué esfuerzos ha realizado la compañía para monitorear e implementar políticas y procedimientos que reflejen y se ocupen del espectro de riesgos que enfrenta, incluidos los cambios en el panorama legal y normativo?
- **Accesibilidad** - ¿Cómo ha comunicado la compañía sus políticas y procedimientos a todos los empleados y terceros relevantes? Si la empresa tiene filiales extranjeras, ¿Existen barreras lingüísticas o de otro tipo para el acceso de los empleados extranjeros?

- **Responsabilidad de la integración operativa** - ¿Quién ha sido responsable de la integración de políticas y procedimientos? ¿Se han implementado de una manera que garantice la comprensión de las políticas por parte de los empleados? ¿De qué maneras específicas se refuerzan las políticas y procedimientos de cumplimiento a través de los sistemas de control interno de la empresa?
- **Guardianes** - ¿Qué orientación y capacitación se ha brindado a los guardianes clave en los procesos de control (por ejemplo, aquellos con autoridad de aprobación o responsabilidades de certificación)? ¿Sabían qué conducta ilegal buscar? ¿Sabían cuándo y cómo aumentar las preocupaciones?

### C. Capacitación y Comunicaciones

Otro sello distintivo de un programa de cumplimiento bien diseñado es la capacitación y las comunicaciones adecuadamente adaptadas.

Los fiscales deben evaluar los pasos tomados por la compañía para garantizar que las políticas y los procedimientos se hayan integrado en la organización, incluso a través de capacitación y certificación periódicas para todos los directores, funcionarios, empleados relevantes y, cuando corresponda, agentes y socios comerciales. Los fiscales también deben evaluar si la compañía ha transmitido información de una manera adaptada al tamaño de la audiencia, la sofisticación o la experiencia en la materia. Algunas compañías, por ejemplo, les brindan a los empleados consejos prácticos o estudios de casos para abordar escenarios de la vida real, y/u orientación sobre cómo obtener asesoramiento ético caso por caso según surjan las necesidades.

Los fiscales también deben evaluar si la capacitación cubre adecuadamente los incidentes de cumplimiento anteriores y cómo la empresa mide la efectividad de su currículo de capacitación.

En resumen, los fiscales deben examinar si el programa de cumplimiento se está difundiendo y entendido por los empleados en la práctica para decidir si el programa de cumplimiento es "verdaderamente efectivo". JM 9-28.800.

- **Capacitación basada en el riesgo** - ¿Qué capacitación han recibido los empleados en funciones de control relevantes? ¿La compañía ha brindado capacitación personalizada para empleados de alto riesgo y control, incluida la capacitación que aborda los riesgos en el área donde ocurrió la conducta ilegal? ¿Han recibido los empleados de supervisión una formación diferente o complementaria? ¿Qué análisis ha emprendido la empresa para determinar quién debe recibir capacitación y sobre qué temas?
- **Forma / contenido / efectividad de la capacitación** - ¿Se ofreció la capacitación en la forma y el idioma apropiados para la audiencia? ¿Se proporciona la capacitación en línea o en persona (o ambas cosas) y cuál es el fundamento de la empresa para su elección? ¿La capacitación ha abordado las lecciones aprendidas de incidentes de cumplimiento anteriores? ¿Cómo ha medido la empresa la eficacia de la formación? ¿Han probado los empleados lo que han aprendido? ¿Cómo se ha dirigido la compañía a los empleados que suspenden todas o una parte de las pruebas?
- **Comunicaciones sobre conducta ilegal**- ¿Qué ha hecho la alta gerencia para que los empleados conozcan la posición de la compañía en relación con la conducta ilegal? ¿Qué comunicaciones se han producido generalmente cuando un empleado es despedido o

disciplinado por no cumplir con las políticas, procedimientos y controles de la compañía (por ejemplo, descripciones anónimas del tipo de conducta indebida que conduce a la disciplina)?

- **Disponibilidad de orientación** - ¿Qué recursos han estado disponibles los empleados para proporcionar orientación relacionada con las políticas de cumplimiento? ¿Cómo ha evaluado la compañía si sus empleados saben cuándo buscar asesoramiento y si estarían dispuestos a hacerlo?

#### **D. Estructura de reporte confidencial y proceso de investigación**

Otro sello distintivo de un programa de cumplimiento bien diseñado es la existencia de un mecanismo eficiente y confiable mediante el cual los empleados pueden reportar de manera anónima o confidencial las denuncias de un incumplimiento del código de conducta de la empresa, las políticas de la compañía o una conducta sospechosa o real. Los fiscales deben evaluar si el proceso de manejo de quejas de la compañía incluye medidas proactivas para crear un ambiente de trabajo sin temor a represalias, procesos apropiados para la presentación de quejas y procesos para proteger a los denunciantes. Los fiscales también deben evaluar los procesos de la compañía para manejar las investigaciones de dichas quejas, incluida la distribución de quejas al personal adecuado, la finalización oportuna de las investigaciones exhaustivas y el seguimiento y la disciplina adecuados.

Los mecanismos de informes confidenciales son altamente probatorios de si una compañía ha “establecido mecanismos de gobierno corporativo que puedan detectar y prevenir la conducta ilegal de manera efectiva”. JM 9-28.800; véase también U.S.S.G. § 8B2.1 (b) (5) (C) (se implementará un programa de cumplimiento que funcione de manera efectiva, y se dará a conocer, “un sistema, que puede incluir mecanismos que permitan el anonimato o la confidencialidad, por lo que los empleados y agentes de la organización pueden informar o buscar orientación sobre conductas delictivas reales o potenciales sin temor a represalias”).

- **Eficacia del mecanismo de reportes**- ¿Tiene la empresa un mecanismo de reportes anónimos y, de no ser así, por qué no? ¿Cómo se divulga el mecanismo de reportes a los empleados de la empresa? ¿Se ha utilizado? ¿Cómo ha evaluado la compañía la seriedad de las denuncias que recibió? ¿La función de cumplimiento tuvo acceso total al reporte de informes e investigación?
- **Investigaciones de alcance adecuado realizadas por personal calificado** - ¿Cómo determina la empresa qué reclamaciones o avisos de advertencia merecen una mayor investigación? ¿Cómo se asegura la compañía de que las investigaciones estén adecuadamente sujetas al alcance? ¿Qué pasos toma la compañía para garantizar que las investigaciones sean independientes, objetivas, se realicen de forma adecuada y estén debidamente documentadas? ¿Cómo determina la compañía quién debe realizar una investigación y quién toma esa determinación?
- **Respuesta de la investigación** - ¿La empresa aplica métricas de tiempo para garantizar la capacidad de respuesta? ¿Tiene la compañía un proceso para monitorear el resultado de las investigaciones y asegurar la responsabilidad de la respuesta a los hallazgos o recomendaciones?

- **Recursos y seguimiento de los resultados** - ¿Están suficientemente financiados los mecanismos de información e investigación? ¿Cómo ha recopilado, seguido, analizado y utilizado la compañía la información de sus mecanismos de información? ¿La compañía analiza periódicamente los informes o los resultados de la investigación en busca de patrones de conducta indebida u otras señales de alerta para detectar deficiencias en el cumplimiento?

#### **E. Gestión de terceros**

Un programa de cumplimiento bien diseñado debe aplicar la debida diligencia basada en el riesgo a sus relaciones con terceros. Aunque el grado de debida diligencia apropiada puede variar según el tamaño y la naturaleza de la empresa o transacción, los fiscales deben evaluar hasta qué punto la compañía comprende las calificaciones y asociaciones de terceros socios, incluidos los agentes, consultores, y los distribuidores que se utilizan comúnmente para ocultar conductas indebidas, como el pago de sobornos a funcionarios extranjeros en transacciones comerciales internacionales.

Los fiscales también deben evaluar si la compañía conoce la reputación y las relaciones de sus socios externos, si los hubiera, con funcionarios extranjeros, y la justificación comercial de la necesidad del tercero en la transacción. Por ejemplo, un fiscal debe analizar si la compañía ha asegurado que los términos del contrato con terceros describan específicamente los servicios a realizar, que el tercero realmente esté realizando el trabajo y que su compensación sea proporcional al trabajo que se proporciona en esa industria y región geográfica. Los fiscales deben evaluar más a fondo si la empresa se involucró en el monitoreo continuo de las relaciones con terceros, ya sea a través de la debida diligencia actualizada, la capacitación, las auditorías y/o las certificaciones anuales de cumplimiento por parte del tercero.

En resumen, las prácticas de debida diligencia de terceros de la compañía son un factor que los fiscales deben evaluar para determinar si un programa de cumplimiento es capaz de "detectar los tipos particulares de conducta ilegal que probablemente ocurran en la línea de negocios de una corporación en particular". JM 9-28.800.

- **Procesos integrados y basados en el riesgo** - ¿Cómo ha correspondido el proceso de gestión de terceros de la empresa a la naturaleza y el nivel del riesgo empresarial identificado por la empresa? ¿Cómo se ha integrado este proceso en los procesos relevantes de compras y gestión de proveedores?
- **Controles apropiados** - ¿Cómo garantiza la empresa que haya una justificación comercial adecuada para el uso de terceros? Si hubo terceros involucrados en la conducta ilegal subyacente, ¿Cuál fue la razón comercial para usar a esos terceros? ¿Qué mecanismos existen para garantizar que los términos del contrato describan específicamente los servicios que se prestarán, que los términos de pago son apropiados, que se realiza el trabajo contractual descrito y que la compensación es proporcional a los servicios prestados?
- **Gestión de relaciones** - ¿Cómo ha considerado y analizado la compañía las estructuras de incentivos e incentivos para terceros frente a los riesgos de cumplimiento? ¿Cómo supervisa la empresa a sus terceros? ¿Tiene la empresa derechos de auditoría para analizar los libros y las cuentas de terceros, y la empresa ha ejercido esos derechos en

el pasado? ¿Cómo capacita la compañía a sus gerentes de relaciones con terceros sobre los riesgos de cumplimiento y cómo gestionarlos? ¿Cómo incentiva la empresa el cumplimiento y el comportamiento ético de terceros?

- **Acciones reales y consecuencias** - ¿La empresa rastrea las banderas rojas que se identifican por la debida diligencia de terceros y cómo se abordan esas banderas rojas? ¿La compañía realiza un seguimiento de los terceros que no pasan la debida diligencia de la compañía o que son rescindidos, y la compañía toma medidas para garantizar que esos terceros no sean contratados o recontratados en una fecha posterior? Si hubo terceros involucrados en la conducta ilegal en cuestión en la investigación, ¿Se identificaron las señales de alerta por la diligencia debida o después de contratar al tercero, y cómo se resolvieron? ¿Se ha suspendido, terminado o auditado un tercero similar como resultado de problemas de cumplimiento?

#### **F. Fusiones y Adquisiciones (M&A)**

Un programa de cumplimiento bien diseñado debe incluir la debida diligencia integral de cualquier objetivo de adquisición. La debida diligencia previa a la M&A permite a la empresa adquirente evaluar con mayor precisión el valor de cada objetivo y negociar los costos de cualquier corrupción o conducta ilegal que debe asumir el objetivo. La debida diligencia defectuosa o incompleta puede permitir que la conducta indebida continúe en la empresa objetivo, causando daños a la rentabilidad y reputación de una empresa y poniendo en riesgo la responsabilidad civil y penal.

La medida en que una empresa somete a sus objetivos de adquisición a un escrutinio adecuado es indicativo de si su programa de cumplimiento es, como se implementó, capaz de hacer cumplir sus controles internos y remediar la conducta ilegal en todos los niveles de la organización.

- **Proceso de debida diligencia-** ¿Se identificó la conducta ilegal o el riesgo de conducta ilegal durante la debida diligencia? ¿Quién realizó la revisión de riesgos para las entidades adquiridas / fusionadas y cómo se realizó? ¿Cuál es el proceso de debida diligencia de M&A en general?
- **Integración en el proceso de fusiones y adquisiciones-** ¿Cómo se ha integrado la función de cumplimiento en el proceso de fusión, adquisición e integración?
- **Proceso que conecta la debida diligencia con la implementación .-** ¿Cuál ha sido el proceso de la compañía para rastrear y remediar la conducta ilegal o los riesgos de conducta ilegal identificados durante el proceso de la debida diligencia? ¿Cuál ha sido el proceso de la compañía para implementar políticas y procedimientos de cumplimiento en las nuevas entidades?

#### **II. ¿Se está implementando efectivamente el programa de cumplimiento de la Corporación?**

Incluso un programa de cumplimiento bien diseñado puede no tener éxito en la práctica si la implementación es laxa o ineficaz. Los fiscales tienen instrucciones de indagar específicamente si un programa de cumplimiento es un "programa impreso" o uno "implementado, analizado y revisado, según corresponda, de manera efectiva". JM 9-28.800. Además, los fiscales deben

determinar "si la corporación ha proporcionado un personal suficiente para auditar, documentar, analizar y utilizar los resultados de los esfuerzos de cumplimiento de la corporación". JM 9-28.800. Los fiscales también deben determinar "si los empleados de la corporación están adecuadamente informados sobre el programa de cumplimiento y están convencidos del compromiso de la corporación con él". JM 9-28.800; vea también JM 9-47.120 (2) (c) (los criterios para un programa de cumplimiento efectivo incluyen "[la] cultura de cumplimiento de la compañía, incluida la conciencia entre los empleados de que no se tolerará ninguna conducta criminal, incluida la conducta subyacente a la investigación").

### A. Compromiso de la alta y media gerencia

Más allá de las estructuras, políticas y procedimientos de cumplimiento, es importante para una empresa crear y fomentar una cultura de ética y cumplimiento con la ley. La efectividad de un programa de cumplimiento requiere un compromiso de alto nivel por parte del liderazgo de la compañía para implementar una cultura de cumplimiento desde la cima.

Los principales líderes de la compañía, la junta directiva y los ejecutivos, establecen el tono para el resto de la compañía. Los fiscales deben examinar hasta qué punto la alta dirección ha articulado claramente los estándares éticos de la empresa, los ha transmitido y difundido en términos claros y sin ambigüedades, y ha demostrado una rigurosa adhesión mediante el ejemplo. Los fiscales también deben examinar cómo los mandos intermedios, a su vez, han reforzado esas normas y alentado a los empleados a cumplirlas. Ver U.S.S.G. § 8B2.1 (b) (2) (A) - (C) (la "autoridad de gobierno de la compañía debe tener conocimiento sobre el contenido y el funcionamiento del programa de ética y cumplimiento y debe ejercer una supervisión razonable" de él; "[h] El personal de alto nivel ... se asegurará de que la organización tenga un programa efectivo de ética y cumplimiento "(énfasis agregado)).

- **Conducta en la parte superior** -¿Cómo han alentado o desalentado el cumplimiento los líderes senior, a través de sus palabras y acciones, incluido el tipo de conducta indebida involucrada en la investigación? ¿Qué acciones concretas han tomado para demostrar liderazgo en los esfuerzos de cumplimiento y remediación de la empresa? ¿Cómo han modelado el comportamiento adecuado a los subordinados? ¿Han tolerado los gerentes mayores riesgos de cumplimiento en la búsqueda de nuevos negocios o mayores ingresos? ¿Los gerentes han alentado a los empleados a actuar sin ética para lograr un objetivo comercial, o han impedido que el personal de cumplimiento cumpla con sus obligaciones?
- **Compromiso compartido**- ¿Qué acciones han tomado los líderes principales y las partes interesadas de la gerencia media (por ejemplo, los gerentes operativos y de negocios, finanzas, adquisiciones, recursos legales, humanos) para demostrar su compromiso con el cumplimiento o el personal de cumplimiento, incluidos sus esfuerzos de remediación? ¿Han persistido en ese compromiso frente a intereses en competencia u objetivos comerciales?
- **Supervisión**- ¿Qué experiencia de cumplimiento ha estado disponible en la junta directiva? ¿La junta directiva y/o los auditores externos han celebrado sesiones ejecutivas o privadas con las funciones de cumplimiento y control? ¿Qué tipo de información han examinado la junta directiva y la alta gerencia en su ejercicio de supervisión en el área en que ocurrió la conducta ilegal?

## B. Autonomía y recursos

La implementación efectiva también requiere que los encargados de la supervisión diaria de un programa de cumplimiento actúen con la autoridad y los valores adecuados. Como una cuestión de umbral, los fiscales deben evaluar cómo está estructurado el programa de cumplimiento. Además, los fiscales deben abordar la suficiencia del personal y los recursos dentro de la función de cumplimiento, en particular, si los responsables del cumplimiento tienen: (1) suficiente antigüedad dentro de la organización; (2) recursos suficientes, a saber, personal para llevar a cabo efectivamente la auditoría, documentación y análisis requeridos; y (3) suficiente autonomía de la administración, como el acceso directo a la junta directiva o al comité de auditoría de la junta. Sin embargo, la suficiencia de cada factor dependerá del tamaño, la estructura y el perfil de riesgo de la compañía en particular. "Una organización grande generalmente debe dedicar más operaciones formales y mayores recursos. . . que una pequeña organización". Comentario a U.S.S.G. § 8B2.1 nota 2 (C). Por el contrario, "una organización pequeña puede [depender de] menos formalidad y menos recursos". Id. En cualquier caso, si un programa de cumplimiento debe ser verdaderamente efectivo, el personal de cumplimiento debe estar facultado dentro de la empresa.

Los fiscales deben evaluar si las "funciones de auditoría interna [se llevan a cabo] a un nivel suficiente para garantizar su independencia y precisión", como un indicador de si el personal de cumplimiento está, de hecho, facultado y posicionado para "detectar y prevenir conductas de manera efectiva". JM 9-28.800. Los fiscales también deben evaluar "[los] recursos que la compañía ha dedicado al cumplimiento", "[a] la calidad y experiencia del personal involucrado en el cumplimiento, de manera que puedan comprender e identificar las transacciones y actividades que representan un riesgo potencial, y la autoridad e independencia de la función de cumplimiento y la disponibilidad de experiencia en cumplimiento para la junta." JM 9-47.120 (2) (c); vea también JM 9-28.800 (instruye a los fiscales para evaluar si "los directores establecieron un sistema de información y reportes en la organización razonablemente diseñado para proporcionar a la administración y a los directores información oportuna y precisa que les permita llegar a una decisión informada sobre el cumplimiento de la organización con la Ley"); U.S.S.G. § 8B2.1 (b) (2) (C) (aquellos con "responsabilidad operativa diaria" deben tener "recursos adecuados, autoridad apropiada y acceso directo a la autoridad gobernante o un subgrupo apropiado de la autoridad gobernante").

- **Estructura** - ¿Dónde se encuentra dentro de la empresa la función de cumplimiento (por ejemplo, dentro del departamento legal, bajo una función comercial o como una función independiente que informa al CEO y / o la junta directiva)? ¿A quién le reporta la función de cumplimiento? ¿La función de cumplimiento está a cargo de un director de cumplimiento designado u otro ejecutivo dentro de la compañía, y esa persona tiene otros roles dentro de la compañía? ¿El personal de cumplimiento está dedicado a las responsabilidades de cumplimiento, o tienen otras responsabilidades de incumplimiento dentro de la empresa? ¿Por qué la empresa ha elegido la estructura de cumplimiento que tiene?
- **Antigüedad y valor** - ¿Cómo se compara la función de cumplimiento con otras funciones estratégicas de la empresa en términos de valor, niveles de compensación, rango/ título, línea de reporte, recursos y acceso a los decisores clave? ¿Cuál ha sido la tasa de rotación del personal de cumplimiento y de la función de control relevante? ¿Qué papel ha jugado el cumplimiento en las decisiones estratégicas y operativas de la empresa?

¿Cómo ha respondido la compañía a casos específicos en los que el cumplimiento planteaba inquietudes? ¿Ha habido transacciones o tratos que se detuvieron, modificaron o se examinaron más a fondo como resultado de problemas de cumplimiento?

- **Experiencia y calificaciones** - ¿El personal de control y cumplimiento tiene la experiencia y las calificaciones adecuadas para sus roles y responsabilidades? ¿Ha cambiado el nivel de experiencia y calificaciones en estos roles con el tiempo? ¿Quién revisa el desempeño de la función de cumplimiento y cuál es el proceso de revisión?
- **Fondos y recursos** - ¿Ha habido suficiente personal para que el personal de cumplimiento audite, documente, analice y actúe de manera efectiva sobre los resultados de los esfuerzos de cumplimiento? ¿La compañía ha asignado fondos suficientes para el mismo? ¿Ha habido ocasiones en que las solicitudes de recursos por parte de las funciones de control y cumplimiento han sido denegadas y, en caso afirmativo, por qué motivos?
- **Autonomía** - ¿Las funciones de cumplimiento y de control relevante tienen líneas de informe directas con alguien en la junta directiva y/o el comité de auditoría? ¿Con qué frecuencia se reúnen con los directores? ¿Están presentes los miembros de la alta dirección para estas reuniones? ¿Cómo garantiza la empresa la independencia del personal de control y cumplimiento?
- **Funciones de cumplimiento subcontractadas** - ¿La compañía ha subcontractado la totalidad o parte de sus funciones de cumplimiento a una firma o consultor externo? Si es así, ¿Por qué y quién es responsable de supervisar o establecer vínculos con la firma o consultor externo? ¿Qué nivel de acceso tiene la empresa externa o el consultor a la información de la compañía? ¿Cómo se ha evaluado la efectividad del proceso subcontractado?

### C. Incentivos y medidas disciplinarias.

Otro sello distintivo de la implementación efectiva de un programa de cumplimiento es el establecimiento de incentivos para el cumplimiento y desincentivos para el incumplimiento. Los fiscales deben evaluar si la empresa cuenta con procedimientos disciplinarios claros, hacerlos cumplir de manera sistemática en toda la organización y garantizar que los procedimientos sean acordes con las violaciones. Los fiscales también deben evaluar hasta qué punto las comunicaciones de la empresa transmiten a sus empleados que la conducta no ética no será tolerada y traerá consecuencias rápidas, independientemente de la posición o el título del empleado que participa en la conducta. Ver U.S.S.G. § 8B2.1 (b) (5) (C) ("el programa de cumplimiento de la organización debe ser promovido y aplicado de manera consistente en toda la organización a través de (A) incentivos apropiados para desempeñarse de acuerdo con el programa de cumplimiento y ética; y (B) apropiado medidas disciplinarias para incurrir en una conducta criminal y por no tomar medidas razonables para prevenir o detectar una conducta criminal").

A modo de ejemplo, algunas empresas han descubierto que la publicación de acciones disciplinarias internamente, en su caso, puede tener efectos disuasorios valiosos. Al mismo tiempo, algunas compañías también encontraron que proporcionar incentivos positivos (promociones de personal, premios y bonificaciones por mejorar y desarrollar un programa de cumplimiento o demostrar liderazgo ético) ha impulsado el cumplimiento. Algunas compañías incluso han hecho del cumplimiento una importante métrica para los bonos de administración y/o han hecho que el trabajo en el cumplimiento sea un medio para avanzar en su carrera.

- **Proceso de recursos humanos** - ¿Quién participa en la toma de decisiones disciplinarias, incluido el tipo de conducta indebida en cuestión? ¿Se sigue el mismo proceso para cada caso de conducta ilegal? Si no, ¿por qué? ¿Se comunican a los empleados las razones reales de la disciplina? ¿Si no, porque no? ¿Existen razones legales o relacionadas con la investigación para restringir la información, o se han proporcionado razones previas al texto para proteger a la empresa de denuncias o escrutinio externo?
- **Solicitud coherente** - ¿Se han aplicado de manera justa y coherente las medidas disciplinarias y los incentivos en toda la organización? ¿Existen casos similares de conducta ilegal que se trataron de manera desigual y, de ser así, por qué?
- **Sistema de incentivos** - ¿Ha considerado la compañía las implicaciones de sus incentivos y recompensas en el cumplimiento? ¿Cómo incentiva la empresa el cumplimiento y el comportamiento ético? ¿Ha habido ejemplos específicos de acciones tomadas (por ejemplo, promociones o premios rechazados) como resultado de consideraciones de ética y cumplimiento? ¿Quién determina la compensación, incluidas las bonificaciones, así como la disciplina y la promoción del personal de cumplimiento?

### III. ¿El programa de cumplimiento de la Corporación funciona en la práctica?

Los Principios de la Fiscalía Federal de Organizaciones Comerciales requieren que los fiscales evalúen "la idoneidad y eficacia del programa de cumplimiento de la corporación en el momento del delito, así como en el momento de la decisión de imposición de cargos". JM 9-28.300. Debido a la naturaleza retrospectiva de la primera consulta, una de las preguntas más difíciles que deben responder los fiscales al evaluar un programa de cumplimiento luego de una conducta ilegal es si el programa estaba funcionando efectivamente al momento de la ofensa, especialmente cuando no se detectó la conducta ilegal inmediatamente.

Al responder a esta pregunta, es importante tener en cuenta que la existencia de una conducta indebida no significa, por sí misma, que un programa de cumplimiento no funcionó o fue ineficaz en el momento de la ofensa. Ver U.S.S.G. § 8B2.1 (a) ("[la] falla en la prevención o detección de la ofensa instantánea no significa que el programa no sea generalmente efectivo para prevenir y disuadir una conducta indebida"). De hecho, "el Departamento reconoce que ningún programa de cumplimiento puede prevenir todas las actividades delictivas de los empleados de una empresa". JM 9-28.800. Por supuesto, si un programa de cumplimiento identificó efectivamente la conducta indebida, incluso permitiendo la remediación oportuna y la auto información, un fiscal debería ver el hecho como un indicador sólido de que el programa de cumplimiento estaba funcionando de manera efectiva.

Al evaluar si el programa de cumplimiento de una empresa era efectivo en el momento de la conducta ilegal, los fiscales deberían considerar si se detectó la conducta ilegal y cómo se

detectó, qué recursos de investigación se habían implementado para investigar una conducta sospechosa y la naturaleza y la minuciosidad de los esfuerzos correctivos de la empresa.

Para determinar si el programa de cumplimiento de una empresa funciona de manera efectiva al momento de una decisión o resolución de cobro, los fiscales deben considerar si el programa evolucionó con el tiempo para abordar los riesgos de cumplimiento existentes y cambiantes. Los fiscales también deben considerar si la compañía realizó un análisis de causa raíz adecuado y honesto para comprender qué contribuyó a la conducta ilegal y el grado de remediación necesaria para prevenir eventos similares en el futuro.

Por ejemplo, los fiscales deben considerar, entre otros factores, “si la corporación ha realizado inversiones y mejoras significativas en su programa de cumplimiento corporativo y sistemas de control interno” y “si se han probado las mejoras correctivas del programa de cumplimiento y los controles internos para demuestre que evitarían o detectarían conductas indebidas similares en el futuro”. Benczkowski Memo at 2 (observando que “aquí se demuestra que el programa de cumplimiento y los controles de una empresa son efectivos y cuentan con los recursos adecuados en el momento de la resolución, un monitor no probablemente sea necesario”).

#### **A. Mejora continua, pruebas periódicas y revisión**

Una característica de un programa de cumplimiento efectivo es su capacidad para mejorar y evolucionar. La implementación real de los controles en la práctica necesariamente revelará áreas de riesgo y posibles ajustes. El negocio de una empresa cambia con el tiempo, al igual que los entornos en los que opera, la naturaleza de sus clientes, las leyes que rigen sus acciones y los estándares aplicables de la industria. En consecuencia, los fiscales deben considerar si la compañía ha realizado esfuerzos significativos para revisar su programa de cumplimiento y asegurarse de que no esté obsoleto. Algunas compañías encuestan a los empleados para evaluar la cultura de cumplimiento y evaluar la fuerza de los controles y/ o realizar auditorías periódicas para garantizar que los controles funcionen bien, aunque la naturaleza y la frecuencia de las evaluaciones pueden depender del tamaño y la complejidad de la empresa.

Los fiscales pueden recompensar los esfuerzos para promover la mejora y la sostenibilidad. Al evaluar si un programa de cumplimiento en particular funciona en la práctica, los fiscales deben considerar “revisiones a los programas de cumplimiento corporativo a la luz de las lecciones aprendidas”. JM 9-28.800; vea también JM 9-47-120 (2) (c) (mirando a “la auditoría del programa de cumplimiento para asegurar su efectividad”). Los fiscales también deben considerar si una compañía ha tomado “pasos razonables” para “garantizar que se cumpla con el programa de ética y cumplimiento de la organización, incluido el monitoreo y la auditoría para detectar conductas delictivas”, y “evaluar periódicamente la efectividad del programa de la organización”. U.S.S.G. § 8B2.1 (b) (5). Los esfuerzos proactivos como estos pueden no sólo ser recompensados en relación con la forma de cualquier resolución o proceso (como a través de un crédito de remediación o un rango de multa aplicable más bajo según las Pautas de Sentencia), pero lo más importante, puede evitar problemas en el futuro.

- **Auditoría interna** - ¿Cuál es el proceso para determinar dónde y con qué frecuencia la auditoría interna realizará una auditoría y cuál es la razón detrás de ese proceso? ¿Cómo se realizan las auditorías? ¿Qué tipo de auditorías habrían identificado problemas relevantes para la conducta ilegal? ¿Ocurrieron esas auditorías y cuáles fueron los hallazgos? ¿Qué tipo de hallazgos de auditoría y progreso de remediación relevantes se han informado a la administración y al consejo de administración de manera regular?

¿Cómo han seguido la dirección y la junta? ¿Con qué frecuencia realiza la auditoría interna evaluaciones en áreas de alto riesgo?

- **Pruebas de control** - ¿La compañía ha revisado y auditado su programa de cumplimiento en el área relacionada con la conducta ilegal? Más generalmente, ¿qué pruebas de controles, recopilación y análisis de datos de cumplimiento y entrevistas de empleados y terceros realiza la empresa? ¿Cómo se informan los resultados y los elementos de acción rastreados?
- **Actualizaciones en evolución** - ¿Con qué frecuencia la compañía ha actualizado sus evaluaciones de riesgo y ha revisado sus políticas, procedimientos y prácticas de cumplimiento? ¿La empresa ha realizado un análisis de brechas para determinar si áreas específicas de riesgo no están suficientemente abordadas en sus políticas, controles o capacitación? ¿Qué pasos ha tomado la compañía para determinar si las políticas/procedimientos/prácticas tienen sentido para segmentos de negocio/subsidiarias particulares?
- **Cultura de cumplimiento** - ¿Con qué frecuencia y cómo mide la empresa su cultura de cumplimiento? ¿La compañía busca la opinión de todos los niveles de empleados para determinar si perciben el compromiso de cumplimiento de la gerencia superior y media? ¿Qué pasos ha tomado la compañía en respuesta a su medición de la cultura de cumplimiento?

## **B. Investigación de Conducta ilegal**

Otro rasgo distintivo de un programa de cumplimiento que funciona de manera efectiva es la existencia de un mecanismo que funcione bien y sea financiado adecuadamente para la investigación oportuna y exhaustiva de cualquier denuncia o sospecha de conducta ilegal por parte de la empresa, sus empleados o agentes. Una estructura de investigación efectiva también tendrá un medio establecido para documentar la respuesta de la empresa, incluidas las medidas disciplinarias o de remediación adoptadas.

- **Investigación de ámbito adecuado por personal calificado** - ¿Cómo ha asegurado la compañía que las investigaciones se hayan realizado de manera adecuada, y que hayan sido independientes, objetivas, se hayan llevado a cabo adecuadamente y se hayan documentado adecuadamente?.
- **Respuesta a las investigaciones** - ¿Se han utilizado las investigaciones de la empresa para identificar las causas fundamentales, las vulnerabilidades del sistema y los fallos en la rendición de cuentas, incluso entre el gerente de supervisión y los ejecutivos principales? ¿Cuál ha sido el proceso para responder a los hallazgos de investigación? ¿Qué tan alto en la empresa van los hallazgos de investigación?.

## **C. Análisis y remediación de cualquier conducta ilegal subyacente**

Finalmente, un sello distintivo de un programa de cumplimiento que funciona de manera efectiva en la práctica es el grado en que una empresa puede realizar un análisis cuidadoso de la causa raíz de la conducta ilegal y la remediación oportuna y apropiada para abordar las causas fundamentales.

Los fiscales que evalúan la efectividad de un programa de cumplimiento tienen instrucciones de reflexionar sobre "el alcance y la generalización de la conducta delictiva criminal; el número y nivel de los empleados corporativos involucrados; la gravedad, duración y frecuencia de la conducta ilegal; y todas las medidas correctivas adoptadas por la corporación, incluidas, por ejemplo, medidas disciplinarias contra infractores pasados descubiertos por el programa de cumplimiento anterior y revisiones de los programas de cumplimiento corporativo a la luz de las lecciones aprendidas ". JM 9-28.800; vea también JM 9-47.120 (3) (c) ("para recibir crédito completo por una remediación oportuna y apropiada" bajo la Política de Cumplimiento Corporativo de la FCPA, una compañía debe demostrar "un análisis de causa raíz" y, cuando sea apropiado, "remediación para abordar las causas raíz").

Los fiscales deben considerar "cualquier medida correctiva tomada por la corporación, incluyendo, por ejemplo, medidas disciplinarias contra infractores pasados descubiertos por el programa de cumplimiento anterior". JM 98-28.800; vea también JM 9-47-120 (2) (c) (buscando "una disciplina apropiada de los empleados, incluidos aquellos identificados por la empresa como responsables de la conducta ilegal, ya sea a través de la participación directa o la falta de supervisión, así como aquellos con autoridad de supervisión sobre el área en la que ocurrió la conducta criminal " y " cualquier paso adicional que demuestre el reconocimiento de la gravedad de la conducta indebida, la aceptación de la responsabilidad por ella y la implementación de medidas para reducir el riesgo de repetición de dicha conducta indebida, Incluyendo medidas para identificar riesgos futuros ").

- **Análisis de causa raíz** - ¿Cuál es el análisis de causa raíz de la compañía de la conducta ilegal en cuestión? ¿Se identificaron problemas sistémicos? ¿Quién en la empresa estuvo involucrado en hacer el análisis?
- **Debilidades previas** - ¿Qué controles fallaron? Si las políticas o los procedimientos debieron haber prohibido la conducta ilegal, ¿Se implementaron de manera efectiva, y las funciones que tenían la propiedad de estas políticas y procedimientos se han hecho responsables?
- **Sistemas de pago** - ¿Cómo se financió la conducta ilegal en cuestión (por ejemplo, órdenes de compra, reembolsos de empleados, descuentos, caja chica)? ¿Qué procesos podrían haber evitado o detectado un acceso inadecuado a estos fondos? ¿Se han mejorado esos procesos?
- **Gestión de proveedores** - Si los proveedores se involucraron en la conducta ilegal, ¿Cuál fue el proceso de selección de proveedores y el proveedor se sometió a ese proceso?
- **Indicaciones previas** - ¿Hubo oportunidades previas para detectar la conducta indebida en cuestión, como los informes de auditoría que identifican fallas o denuncias de control relevantes, quejas o investigaciones? ¿Cuál es el análisis de la compañía de por qué se perdieron esas oportunidades?
- **Remediación** - ¿Qué cambios específicos ha realizado la compañía para reducir el riesgo de que no ocurran los mismos problemas o similares en el futuro? ¿Qué remediación específica ha abordado los problemas identificados en el análisis de la causa raíz y la oportunidad perdida?

- **Responsabilidad** - ¿Qué medidas disciplinarias tomó la compañía en respuesta a la conducta ilegal y fueron oportunas? ¿Fueron los gerentes responsables de la conducta ilegal que ocurrió bajo su supervisión? ¿Consideró la compañía acciones disciplinarias por fallas en la supervisión? ¿Cuál es el registro de la compañía (por ejemplo, número y tipos de acciones disciplinarias) sobre la disciplina de los empleados en relación con los tipos de conducta en cuestión? ¿Alguna vez la compañía ha despedido o disciplinado a alguien (redujo o eliminó bonos, emitió una carta de advertencia, etc.) por el tipo de conducta indebida en cuestión?
- 

<sup>1</sup> Muchos de los temas también aparecen en los siguientes recursos:

- Justice Manual (“JM”)
  - JM 9-28.000 Principios del enjuiciamiento federal de organizaciones empresariales, Justice Manual (“JM”), disponible en <https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations>
  - JM 9-47.120 Política corporativa de cumplimiento de la FCPA, disponible en <https://www.justice.gov/jm/jm-9-47000-foreign-corrupt-practices-act-1977#9-47.120>.
- Capítulo 8 - Sentencia de organizaciones - Pautas de sentencia de los Estados Unidos (“U.S.S.G.”), disponible en <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual/2018-chapter-8#NaN>.
- Memorándum titulado “Selection of Monitors in Criminal Division Matters”, emitido por el Fiscal General Adjunto Brian Benczkowski el 11 de octubre de 2018, disponible en <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download>
- Los acuerdos de resolución corporativa de la División Criminal, disponibles en <https://www.justice.gov/news> (el sitio web de Asuntos Públicos del DOJ contiene comunicados de prensa para todas las resoluciones corporativas de la División Criminal que contienen enlaces a los documentos y acuerdos sobre cargos).
- A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (“FCPA Guide”) publicada en noviembre de 2012 por el Departamento de Justicia (DOJ) y la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) disponible en <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>
- Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance adopted by the Organization for Economic Co-operation and Development (“OECD”)

Council on February 18, 2010 available at <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>.

- Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business (“OECD Handbook”) published in 2013 by OECD, United Nations Office on Drugs and Crime, and the World Bank available at <https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>.

<sup>2</sup> Como se discutió en el Justice Manual, muchas compañías operan en entornos regulatorios complejos fuera de la experiencia normal de los fiscales penales. JM 9-28.000. Por ejemplo, las instituciones financieras como los bancos, sujetas a los estatutos y reglamentos de la Ley de Secreto Bancario, requieren que los fiscales realicen análisis especializados de sus programas de cumplimiento en el contexto de sus requisitos contra el lavado de dinero. Se recomienda consultar con la Sección de Lavado de Dinero y Recuperación de Activos al revisar el cumplimiento de AML.

Ver <https://www.justice.gov/criminal-mlars>.

Los fiscales también pueden desear revisar la guía publicada por las agencias federales y estatales relevantes. Consulte el Consejo de examen de instituciones financieras federales / Ley de secreto bancario / Manual de examen contra el lavado de dinero, disponible en [https://www.ffiec.gov/bsa\\_aml\\_infobase/pages\\_manual/manual\\_online.htm](https://www.ffiec.gov/bsa_aml_infobase/pages_manual/manual_online.htm) (sic).