

*Unofficial Translation Courtesy of Ritch Mueller
Traducción No Oficial Cortesía de Ritch Mueller*

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE

**DEPARTAMENTO DE JUSTICIA
DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

CRIMINAL DIVISION

DIVISIÓN CRIMINAL

EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS

**EVALUACION DE PROGRAMAS CORPORATIVOS
DE COMPLIANCE**

GUIDANCE DOCUMENT

DOCUMENTO DE GUÍA

**UPDATED: APRIL 2019
ACTUALIZADO: ABRIL 2019**

**U.S. Department of Justice
Criminal Division**

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

Evaluation of Corporate Compliance Programs

Evaluación de Programas Corporativos de Compliance

(Updated April 2019)

(Actualizada Abril 2019)

Introduction

Introducción

The “Principles of Federal Prosecution of Business Organizations” in the Justice Manual describe specific factors that prosecutors should consider in conducting an investigation of a corporation, determining whether to bring charges, and negotiating plea or other agreements. JM 9-28.300. These factors include “the adequacy and effectiveness of the corporation’s compliance program at the time of the offense, as well as at the time of a charging decision” and the corporation’s remedial efforts “to implement an adequate and effective corporate compliance program or to improve an existing one.” JM 9-28.300 (citing JM 9-28.800 and JM 9- 28.1000). Additionally, the United States Sentencing Guidelines advise that consideration be given to whether the corporation had in place at the time of the misconduct an effective compliance program for purposes of calculating the appropriate organizational criminal fine. See §§ 8B2.1, 8C2.5(f), and 8C2.8(11). Moreover, the memorandum entitled “Selection of Monitors in Criminal Division Matters” issued by Assistant Attorney General Brian Benczkowski (hereafter, the “Benczkowski Memo”) instructs prosecutors to consider, at the time of the resolution, “whether the corporation has made significant investments in, and improvements to, its corporate compliance program and internal controls systems” and “whether remedial improvements to the compliance program and internal controls have been tested to demonstrate that they would prevent or detect similar misconduct in the future” to determine whether a monitor is appropriate.

Los “Principios para la Impartición de Justicia Federal a las Organizaciones de Negocios” contenidos en el Manual de Justicia describen factores específicos que los fiscales deben considerar al realizar una investigación a una empresa, determinando si se van a presentar cargos, a negociar acuerdos de cooperación con la fiscalía o negociar cualquier otro tipo de acuerdos. JM 9-28-300. Estos factores incluyen “la idoneidad y efectividad del programa de compliance de la empresa al momento de la comisión de la falta, así como al momento de dictar la sentencia” y los esfuerzos correctivos de la empresa “para implementar un programa de compliance efectivo y adecuado o mejoras a uno ya existente.” JM 9-28.300 (citando JM 9-28.800 y JM 9-28.1000). Adicionalmente, los Lineamientos Para Emitir Sentencias de los Estados Unidos de América recomiendan que se considere si la empresa tenía implementados al momento de cometer la falta un programa efectivo de compliance para el propósito de calcular la multa adecuada a la organización. Ver § § 8B2.1, 8C2.5(f), y 8C2.8(11). Asimismo, el memorándum titulado “Selección de Monitores en Asuntos de la División Criminal” emitido por el Fiscal Asistente General Brian Benczkowski (en lo sucesivo, el “Benczkowski Memo”) instruye a los fiscales a considerar, al momento de la resolución, “si la empresa ha realizado inversiones significativas en, y mejoras a, su programa corporativo de compliance y a sus sistemas de control interno” y “si se han probado cambios para mejorar el programa de compliance y los sistemas de control interno para demostrar que pueden prevenir o detectar fallas en conductas similares en el futuro” para determinar si un monitor es apropiado.

This document is meant to assist prosecutors in making informed decisions as to whether, and to what extent, the corporation’s compliance program was effective at the time of the offense, and is effective at the time of a charging decision or resolution, for purposes of determining the appropriate (1) form of any resolution or prosecution; (2) monetary penalty, if any; and (3) compliance obligations contained in any corporate criminal resolution (e.g., monitorship or reporting obligations).

Este documento tiene el propósito de ayudar a los fiscales a realizar decisiones informadas sobre si, y en qué medida, el programa corporativo de compliance de una empresa era efectivo al momento de la comisión de la falta, y si es efectivo al momento de dictar la sentencia o llegar a una resolución, para propósito de determinar la correcta (1) forma de cualquier resolución o acusación; (2) sanción pecuniaria, en su caso; (3) obligaciones de compliance contenidas en una resolución penal (por ejemplo, imposición de un monitor u obligaciones de reporte).

Because a corporate compliance program must be evaluated in the specific context of a criminal investigation, the Criminal Division does not use any rigid formula to assess the effectiveness of corporate compliance programs. We recognize that each company's risk profile and solutions to reduce its risks warrant particularized evaluation. Accordingly, we make an individualized determination in each case. There are, however, common

questions that we may ask in the course of making an individualized determination. As the Justice Manual notes, there are three “fundamental questions” a prosecutor should ask:

Debido a que un programa de compliance debe ser evaluado en el contexto específico de una investigación penal, la División Criminal no utiliza una fórmula rígida para evaluar la efectividad de los programas corporativos de compliance. Reconocemos que el perfil de riesgo de cada empresa y las soluciones para reducir sus riesgos merecen una evaluación individualizada. Es por eso, que realizamos una determinación individualizada en cada caso. Hay, sin embargo, preguntas comunes que podremos hacer en el proceso de realizar una determinación individualizada. Como el Manual de Justicia establece, hay tres “preguntas fundamentales” que un fiscal se debe preguntar:

1. “Is the corporation’s compliance program well designed?”

“¿Está bien diseñado el programa de compliance?”

2. “Is the program being applied earnestly and in good faith?” In other words, is the program being implemented effectively?

“¿El programa ha sido aplicado seriamente y de buena fe?” En otras palabras, ¿el programa se está implementando de manera efectiva?

3. “Does the corporation’s compliance program work” in practice?

¿“Funciona el programa de compliance de la empresa” en la práctica?

See JM § 9-28.800.

Ver JM § 9-28.800.

In answering each of these three “fundamental questions,” prosecutors may evaluate the company’s performance on various topics that the Criminal Division has frequently found relevant in evaluating a corporate compliance program. The sample topics and questions below form neither a checklist nor a formula. In any particular case, the topics and questions set forth below may not all be relevant, and others may be more salient given the particular facts at issue. Even though we have organized the topics under these three fundamental questions, we recognize that some topics necessarily fall under more than one category.

Para contestar cada una de estas tres “preguntas fundamentales”, los fiscales pueden evaluar el desempeño de la empresa en varios temas que la División Criminal ha

considerado relevantes frecuentemente al evaluar programas corporativos de compliance. Los temas y preguntas que se señalan como ejemplos más adelante no constituyen una lista que hay que palomear ni una formula. En cada caso particular, los temas y preguntas establecidas más adelante pueden no ser todas relevantes, y otras pueden ser más significativas dados los hechos específicos que estén siendo analizados. A pesar de que hemos organizado los temas bajo estas tres preguntas fundamentales, reconocemos que algunos temas necesariamente caen bajo más de una categoría.

I. Is the Corporation’s Compliance Program Well Designed?

I. ¿Está bien diseñado el programa de compliance?

The “critical factors in evaluating any program are whether the program is adequately designed for maximum effectiveness in preventing and detecting wrongdoing by employees and whether corporate management is enforcing the program or is tacitly encouraging or pressuring employees to engage in misconduct.” JM 9-28.800.

Los “factores críticos para evaluar cualquier programa son sí el programa esta adecuadamente diseñado para lograr la máxima efectividad en prevenir y detectar malas prácticas realizadas por empleados y sí la administración de la empresa está aplicando el programa o esta tácitamente alentando o presionando a los empleados a cometer malas prácticas.” JM 9-28.800.

Accordingly, prosecutors should examine “the comprehensiveness of the compliance program,” JM 9-28.800, ensuring that there is not only a clear message that misconduct is not tolerated, but also policies and procedures – from appropriate assignments of responsibility, to training programs, to systems of incentives and discipline – that ensure the compliance program is well-integrated into the company’s operations and workforce.

De igual manera, los fiscales deben examinar “el alcance del programa de compliance” JM 9-28.800, asegurando que no solamente haya un mensaje claro de que las malas prácticas no serán toleradas, sino también políticas y procedimientos – desde la asignación adecuada de responsabilidades, a programas de capacitación, hasta sistemas de incentivos y disciplina – que garanticen que el programa de compliance está bien integrado en las operaciones y fuerza laboral de la empresa.

A. Risk Assessment

A. Evaluación de Riesgos

The starting point for a prosecutor’s evaluation of whether a company has a well-designed compliance program is to understand the company’s business from a commercial perspective, how the company has identified, assessed, and defined its risk profile, and the degree to which the program devotes appropriate scrutiny and resources to the spectrum of risks.

El punto de partida para la evaluación por parte de un fiscal respecto de sí una empresa tiene un programa de compliance bien diseñado es comprender el negocio de la empresa desde una perspectiva comercial, como la empresa ha identificado, evaluado y

definido su perfil de riesgo, y el grado en que el programa le dedica escrutinio y recursos apropiados a el espectro de riesgos.

Prosecutors should consider whether the program is appropriately “designed to detect the particular types of misconduct most likely to occur in a particular corporation’s line of business” and “complex regulatory environment [].” JM 9-28.800.iii For example, prosecutors should consider whether the company has analyzed and addressed the varying risks presented by, among other factors, the location of its operations, the industry sector, the competitiveness of the market, the regulatory landscape, potential clients and business partners, transactions with foreign governments, payments to foreign officials, use of third parties, gifts, travel, and entertainment expenses, and charitable and political donations.

Los fiscales deben considerar sí el programa esta apropiadamente “diseñado para detectar los tipos particulares de malas conductas que más probablemente ocurran en la línea de negocios de una empresa en particular” y “el entorno regulatorio complejo [].”JM 9-28.800.iii Por ejemplo, los fiscales deben considerar sí la empresa ha analizado y atendido los diversos riesgos que presentan, entre otros factores, la ubicación de sus operaciones, el sector de la industria, la competitividad del mercado, el entorno regulatorio, los potenciales clientes y socios de negocios, las transacciones con gobiernos extranjeros, los pagos a funcionarios de gobiernos extranjeros, el uso de terceras partes, regalos, viajes y gastos de entretenimiento, y donaciones caritativas y políticas.

Prosecutors should also consider “[t]he effectiveness of the company’s risk assessment and the manner in which the company’s compliance program has been tailored based on that risk assessment” and whether its criteria are “periodically updated.” See, e.g., JM 9-47-120(2)(c);U.S.S.G. § 8B2.1(c) (“the organization shall periodically assess the risk of criminal conduct and shall take appropriate steps to design, implement, or modify each requirement [of the compliance program] to reduce the risk of criminal conduct”).

Los fiscales también deben considerar “[l]a efectividad de la evaluación de riesgos de la empresa y la manera en que el programa de compliance se haya adaptado con base en esa evaluación de riesgos” y sí sus criterios son “periódicamente actualizados”. Ver por ejemplo JM 9-47-120(2)(c);U.S.S.G. § 8B2.1(c) (“la organización debe periódicamente evaluar el riesgo de conductas delictivas y debe tomar los pasos adecuados para diseñar, implementar y modificar cada requerimiento [del programa de compliance] para reducir el riesgo de una conducta delictiva”).

Prosecutors may credit the quality and effectiveness of a risk-based compliance program that devotes appropriate attention and resources to high-risk transactions, even if it fails to prevent an infraction in a low-risk area. Prosecutors should therefore consider, as

an indicator of risk-tailoring, “revisions to corporate compliance programs in light of lessons learned.” JM 9- 28.800.

Los fiscales pueden dar crédito por la calidad y la efectividad de un programa de compliance basado en los riesgos, que dedique la atención apropiada y los recursos a transacciones de alto riesgo, incluso si no logra prevenir una infracción en un área de bajo riesgo. Los fiscales deben por lo tanto considerar, como un indicador de adaptación de riesgos, “las revisiones a los programas de compliance a la luz de las lecciones aprendidas”. JM 9- 28.800.

- **Risk Management Process** – What methodology has the company used to identify, analyze, and address the particular risks it faces? What information or metrics has the company collected and used to help detect the type of misconduct in question? How have the information or metrics informed the company’s compliance program?
- **Proceso de Evaluación de Riesgos** – ¿Que metodología ha usado la empresa para identificar, analizar y abordar los riesgos particulares que enfrenta? ¿Qué información o métricas ha reunido la empresa y utilizado para ayudar a detectar los tipos de malas prácticas en cuestión? ¿Cómo han influido la información y las métricas en el programa de compliance de la empresa?
- **Risk-Tailored Resource Allocation** – Does the company devote a disproportionate amount of time to policing low-risk areas instead of high-risk areas, such as questionable payments to third-party consultants, suspicious trading activity, or excessive discounts to resellers and distributors? Does the company give greater scrutiny, as warranted, to high-risk transactions (for instance, a large-dollar contract with a government agency in a high-risk country) than more modest and routine hospitality and entertainment?
- **Asignación de Recursos Adaptada a Riesgos** - ¿La compañía ha dedicado una cantidad desproporcionada de tiempo a vigilar áreas de bajo riesgo en lugar de áreas de alto riesgo, tales como pagos cuestionables a terceros consultores, actividad comercial sospechosa, o descuentos excesivos a revendedores o distribuidores? ¿La compañía asigna un mayor escrutinio, conforme sea justificable, a transacciones de alto riesgo (por ejemplo, un contrato de alto valor monetario con una agencia gubernamental en un país de alto riesgo) que a más modestos y rutinarios gastos de hospitalidad y entretenimiento?
- **Updates and Revisions** – Is the risk assessment current and subject to periodic review? Have there been any updates to policies and procedures in light of lessons

learned? Do these updates account for risks discovered through misconduct or other problems with the compliance program?

- **Actualizaciones y Revisiones** - ¿Esta actualizada la evaluación de riesgos y sujeta a revisiones periódicas? ¿Se han realizado actualizaciones a las políticas y procedimientos en vista de las lecciones aprendidas? ¿Incorporan esas actualizaciones riesgos descubiertos a través de delitos o de otros problemas con el programa de compliance?

B. Policies and Procedures

B. Políticas y Procedimientos

Any well-designed compliance program entails policies and procedures that give both content and effect to ethical norms and that address and aim to reduce risks identified by the company as part of its risk assessment process. As a threshold matter, prosecutors should examine whether the company has a code of conduct that sets forth, among other things, the company's commitment to full compliance with relevant Federal laws that is accessible and applicable to all company employees. As a corollary, prosecutors should also assess whether the company has established policies and procedures that incorporate the culture of compliance into its day-to-day operations.

Cualquier programa de compliance bien diseñado implica políticas y procedimientos que dan tanto contenido como efecto a normas éticas y que atienden y buscan reducir los riesgos identificados por la empresa como parte de su proceso de evaluación de riesgos. Como una cuestión de umbral, los fiscales deben examinar si una empresa tiene un código de conducta que establezca, entre otras cosas, el compromiso de la empresa a cumplir estrictamente con las Leyes Federales relevantes y que sea accesible y aplicable a todos los empleados de la empresa. Como corolario, los fiscales deben también evaluar si la empresa ha establecido políticas y procedimientos que incorporen la cultura de compliance en sus operaciones diarias.

- **Design** – What is the company's process for designing and implementing new policies and procedures, and has that process changed over time? Who has been involved in the design of policies and procedures? Have business units been consulted prior to rolling them out?
- **Diseño** – ¿Cuál es el proceso de la empresa para diseñar e implementar nuevas políticas y procedimientos, y ha cambiado ese proceso a lo largo del tiempo? ¿Quién ha estado involucrado en el diseño de políticas y procedimientos? ¿Se ha consultado a las unidades de negocio antes de implementarlas?

- **Comprehensiveness** – What efforts has the company made to monitor and implement policies and procedures that reflect and deal with the spectrum of risks it faces, including changes to the legal and regulatory landscape?
- **Exhaustividad** – ¿Qué esfuerzos ha realizado la empresa para monitorear e implementar políticas y procedimientos que reflejen y atiendan el espectro de riesgos que enfrenta, incluyendo cambios al entorno legal y regulatorio?
- **Accessibility** – How has the company communicated its policies and procedures to all employees and relevant third parties? If the company has foreign subsidiaries, are there linguistic or other barriers to foreign employees' access?
- **Accesibilidad** – ¿Cómo ha comunicado la empresa sus políticas y procedimientos a todos los empleados y terceras partes relevantes? ¿Sí la compañía tiene subsidiarias extranjeras, existen barreras lingüísticas o de otro tipo para el acceso de los empleados extranjeros?
- **Responsibility for Operational Integration** – Who has been responsible for integrating policies and procedures? Have they been rolled out in a way that ensures employees' understanding of the policies? In what specific ways are compliance policies and procedures reinforced through the company's internal control systems?
- **Responsabilidad por Integración Operativa** – ¿Quién ha sido responsable de integrar políticas y procedimientos? ¿Han sido implementados en una forma que asegure que los empleados comprendan las políticas? ¿De qué maneras específicas se refuerzan las políticas y procedimientos a través de los sistemas de control internos de la empresa?
- **Gatekeepers** – What, if any, guidance and training has been provided to key gatekeepers in the control processes (e.g., those with approval authority or certification responsibilities)? Do they know what misconduct to look for? Do they know when and how to escalate concerns?
- **Responsables** – ¿Cual, en su caso, ha sido la orientación y capacitación que ha sido proporcionada a responsables claves de custodiar los procesos de control (por ejemplo, los que tienen autoridad de aprobación o responsabilidades de certificación)? ¿Saben qué tipo de malas prácticas deben buscar? ¿Saben cuándo y cómo aumentar las preocupaciones?

C. Training and Communications

C. Entrenamiento y Comunicaciones

Another hallmark of a well-designed compliance program is appropriately tailored training and communications.

Otra característica fundamental de un programa de compliance bien diseñado es contar con entrenamiento y comunicaciones apropiadamente hechas a la medida.

Prosecutors should assess the steps taken by the company to ensure that policies and procedures have been integrated into the organization, including through periodic training and certification for all directors, officers, relevant employees, and, where appropriate, agents and business partners. Prosecutors should also assess whether the company has relayed information in a manner tailored to the audience's size, sophistication, or subject matter expertise. Some companies, for instance, give employees practical advice or case studies to address real-life scenarios, and/or guidance on how to obtain ethics advice on a case-by-case basis as needs arise. Prosecutors should also assess whether the training adequately covers prior compliance incidents and how the company measures the effectiveness of its training curriculum.

Los fiscales deben evaluar los pasos tomados por la empresa para asegurar que las políticas y los procedimientos han sido integrados en la organización, incluso mediante la capacitación y certificación periódica de todos los consejeros, directivos y empleados relevantes, y, cuando resulte apropiado, agentes y socios comerciales. Los fiscales deben también evaluar si la empresa ha comunicado la información considerando el tamaño de la audiencia, su sofisticación, o su conocimiento de los temas. Algunas empresas, por ejemplo, dan a los empleados consejos prácticos o estudios de casos para atender a situaciones de la vida real, y/u orientación respecto de cómo obtener asesoría ética caso por caso conforme esto sea necesario. Los fiscales también deben evaluar si la capacitación cubre adecuadamente los incidentes previos de compliance y como la empresa mide la efectividad de su programa de capacitación.

Prosecutors, in short, should examine whether the compliance program is being disseminated to, and understood by, employees in practice in order to decide whether the compliance program is “truly effective.” JM 9-28.800.

Los fiscales, en resumen, deben examinar si el programa de compliance está siendo difundido, y comprendido, por los empleados en la práctica para poder decidir si el programa de compliance es “verdaderamente efectivo.” JM 9-28.800.

- **Risk-Based Training** – What training have employees in relevant control functions received? Has the company provided tailored training for high-risk and control employees, including training that addresses risks in the area where the misconduct occurred? Have supervisory employees received different or supplementary training? What analysis has the company undertaken to determine who should be trained and on what subjects?
- **Entrenamiento Basado en Riesgos** – ¿Qué tipo de capacitación han recibido los empleados en funciones de control relevantes? ¿Ha proporcionado la empresa capacitación específica para sus empleados de alto-riesgo y de control, incluyendo capacitación que aborde los riesgos en el área en que ocurrieron las malas prácticas? ¿Han recibido los empleados de supervisión entrenamiento diferente o suplementario? ¿Qué análisis ha realizado la empresa para determinar quién debe ser capacitado y en que materias?
- **Form/Content/Effectiveness of Training** – Has the training been offered in the form and language appropriate for the audience? Is the training provided online or in-person (or both), and what is the company’s rationale for its choice? Has the training addressed lessons learned from prior compliance incidents? How has the company measured the effectiveness of the training? Have employees been tested on what they have learned? How has the company addressed employees who fail all or a portion of the testing?
- **Forma/Contenido/Efectividad del Entrenamiento** – ¿Se ha ofrecido la capacitación en la forma y el lenguaje apropiado para la audiencia? ¿La capacitación se ofrece en línea o es presencial (o ambos), y cuál es el fundamento de la empresa para esta decisión? ¿Se han abordado en la capacitación las aprendidas lecciones de incidentes de compliance previos? ¿Cómo ha medido la empresa la efectividad de la capacitación? ¿Se ha evaluado a los empleados sobre lo que han aprendido? ¿Cómo ha atendido la empresa los casos de los empleados que hayan reprobado todo o parte de las evaluaciones?
- **Communications about Misconduct** – What has senior management done to let employees know the company’s position concerning misconduct? What communications have there been generally when an employee is terminated or otherwise disciplined for failure to comply with the company’s policies, procedures, and controls (*e.g.*, anonymized descriptions of the type of misconduct that leads to discipline)?
- **Comunicaciones sobre Conductas Inapropiadas** – ¿Qué ha hecho la alta dirección para comunicar a los empleados la posición de la empresa respecto de las

malas prácticas? ¿Generalmente qué comunicaciones se han hecho cuando un empleado es despedido o sancionado de otra manera por no cumplir con las políticas, procedimientos y controles de la empresa (por ejemplo, descripciones anónimas del tipo de mala conducta que conduce a la disciplina)?

- **Availability of Guidance** – What resources have been available to employees to provide guidance relating to compliance policies? How has the company assessed whether its employees know when to seek advice and whether they would be willing to do so?
- **Disponibilidad de Orientación** – ¿Qué recursos están disponibles para dar orientación a los empleados respecto de políticas de compliance? ¿Cómo ha evaluado la empresa si sus empleados saben cuándo buscar orientación y si están dispuestos a ello?

D. Confidential Reporting Structure and Investigation Process

D. Estructura de Presentación de Informes Confidenciales y Proceso de Investigación

Another hallmark of a well-designed compliance program is the existence of an efficient and trusted mechanism by which employees can anonymously or confidentially report allegations of a breach of the company’s code of conduct, company policies, or suspected or actual misconduct. Prosecutors should assess whether the company’s complaint-handling process includes pro-active measures to create a workplace atmosphere without fear of retaliation, appropriate processes for the submission of complaints, and processes to protect whistleblowers. Prosecutors should also assess the company’s processes for handling investigations of such complaints, including the routing of complaints to proper personnel, timely completion of thorough investigations, and appropriate follow-up and discipline.

Otra característica distintiva de un programa de compliance bien diseñado es la existencia de un mecanismo eficiente y confiable a través del cual los empleados puedan reportar de manera anónima o confidencial denuncias de incumplimiento del código de ética de la empresa, las políticas de la empresa, o sobre conductas inapropiadas actuales o presuntas. Los fiscales deben evaluar si el proceso de tramitación de las denuncias de la empresa incluye medidas proactivas para crear una atmósfera de trabajo sin temor a represalias, procesos apropiados para la presentación de denuncias y procesos para proteger a los denunciantes. Los fiscales también deben evaluar los procesos para la conducción de las investigaciones de dichas denuncias, incluyendo la remisión de las denuncias al

personal adecuado, una conclusión oportuna de las investigaciones y el adecuado seguimiento y disciplina.

Confidential reporting mechanisms are highly probative of whether a company has “established corporate governance mechanisms that can effectively detect and prevent misconduct.” JM 9-28.800; *see also* U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5)(C) (an effectively working compliance program will have in place, and have publicized, “a system, which may include mechanisms that allow for anonymity or confidentiality, whereby the organization’s employees and agents may report or seek guidance regarding potential or actual criminal conduct without fear of retaliation”).

Los mecanismos de reporte confidenciales son altamente probatorios de sí una empresa ha “establecido mecanismos de gobierno corporativo que puedan efectivamente detectar y prevenir las malas prácticas” JM 9-28.800; *ver también* U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5)(C) (un programa funcional y efectivo de compliance tendrá implementados y habrá publicado “un sistema que incluya mecanismos que permitan el anonimato y la confidencialidad, de tal manera que los empleados y agentes de la organización puedan reportar o buscar orientación respecto de una conducta delictiva potencial o real sin miedo de represalias”).

- **Effectiveness of the Reporting Mechanism** – Does the company have an anonymous reporting mechanism, and, if not, why not? How is the reporting mechanism publicized to the company’s employees? Has it been used? How has the company assessed the seriousness of the allegations it received? Has the compliance function had full access to reporting and investigative information?
- **Efectividad del Mecanismo de Reporte** – ¿Tiene la empresa un mecanismo de denuncias anónimas, y si no lo tiene, porque? ¿Cómo es difundido dicho mecanismo a todos los empleados de la empresa? ¿Ha sido utilizado? ¿Cómo ha evaluado la empresa la seriedad de las denuncias que ha recibido? ¿Ha tenido la función de compliance acceso completo a la información de reportes e investigaciones?
- **Properly Scoped Investigations by Qualified Personnel** – How does the company determine which complaints or red flags merit further investigation? How does the company ensure that investigations are properly scoped? What steps does the company take to ensure investigations are independent, objective, appropriately conducted, and properly documented? How does the company determine who should conduct an investigation, and who makes that determination?

- **Investigaciones Debidamente Determinadas por Personal Calificado** – ¿Cómo determina la empresa que denuncias o banderas rojas ameritan ser investigadas? ¿Cómo se asegura la empresa que las investigaciones tengan el alcance adecuado? ¿Qué medidas adopta la empresa para garantizar que las investigaciones sean independientes, objetivas, adecuadamente realizadas y debidamente documentadas? ¿Cómo determina la empresa quien debe conducir una investigación y quien hace esa determinación?
- **Investigation Response** – Does the company apply timing metrics to ensure responsiveness? Does the company have a process for monitoring the outcome of investigations and ensuring accountability for the response to any findings or recommendations?
- **Respuesta en la Investigación** – ¿Aplica la empresa métricas de tiempo para garantizar la efectividad de respuesta? ¿Tiene la empresa un proceso para monitorear el resultado de las investigaciones y asegurar la debida responsabilidad en la respuesta por cualquier hallazgo o recomendaciones?
- **Resources and Tracking of Results** – Are the reporting and investigating mechanisms sufficiently funded? How has the company collected, tracked, analyzed, and used information from its reporting mechanisms? Does the company periodically analyze the reports or investigation findings for patterns of misconduct or other red flags for compliance weaknesses?
- **Recursos y Seguimiento de Resultados** – ¿Están suficientemente fondeados los mecanismos de investigación y reporte? ¿Cómo ha recabado, dado seguimiento, analizado y usado la información proveniente de sus mecanismos de reporte la compañía? ¿Analiza la empresa periódicamente los reportes o hallazgos de investigación para identificar patrones de faltas de conducta así como otras banderas rojas para determinar debilidades de compliance?

E. Third Party Management

E. Administración de Terceros

A well-designed compliance program should apply risk-based due diligence to its third-party relationships. Although the degree of appropriate due diligence may vary based on the size and nature of the company or transaction, prosecutors should assess the extent to which the company has an understanding of the qualifications and associations of third-party partners, including the agents, consultants, and distributors that are commonly used

to conceal misconduct, such as the payment of bribes to foreign officials in international business transactions.

Un programa de compliance bien diseñado debe aplicar debida diligencia basada en los riesgos de sus relaciones con terceros. Aun cuando el grado de debida diligencia apropiada pueda variar basado en el tamaño y naturaleza de la compañía o transacción, los fiscales deben evaluar el alcance con el que la compañía entiende las características y asociaciones de los socios de terceros, incluyendo agentes, consultores y distribuidores que son usados comúnmente para ocultar malas prácticas, tales como el pago de sobornos a funcionarios de gobierno extranjeros en transacciones de negocios internacionales.

Prosecutors should also assess whether the company knows its third-party partners' reputations and relationships, if any, with foreign officials, and the business rationale for needing the third party in the transaction. For example, a prosecutor should analyze whether the company has ensured that contract terms with third parties specifically describe the services to be performed, that the third party is actually performing the work, and that its compensation is commensurate with the work being provided in that industry and geographical region. Prosecutors should further assess whether the company engaged in ongoing monitoring of the third-party relationships, be it through updated due diligence, training, audits, and/or annual compliance certifications by the third party.

Los fiscales también deben evaluar si la compañía conoce la reputación y relaciones de los socios de los terceros, en su caso, con funcionarios de gobierno extranjeros, y la justificación de negocios para necesitar terceros en la transacción. Por ejemplo, un fiscal debe analizar si la compañía ha asegurado que los términos contractuales con terceros específicamente describe los servicios a ser realizados, que dicho tercero efectivamente este realizando el trabajo y que la compensación sea proporcional al trabajo que está siendo proporcionado en esa industria y región geográfica. Los fiscales deben adicionalmente evaluar si la empresa realizó monitoreo continuo de las relaciones con terceros, ya sea mediante debida diligencia actualizada, capacitación, auditorias y/o certificaciones anuales de compliance de los terceros.

In sum, a company's third-party due diligence practices are a factor that prosecutors should assess to determine whether a compliance program is in fact able to "detect the particular types of misconduct most likely to occur in a particular corporation's line of business." JM 9- 28.800.

En resumen, las prácticas de debida diligencia de una empresa con respecto de terceros son un factor que los fiscales deben evaluar para determinar si un programa de compliance es realmente capaz de "detectar los tipos específicos de faltas de conducta que son más probables de ocurrir en el tipo de negocio de una empresa en particular." JM 9-28.800.

- **Risk-Based and Integrated Processes** – How has the company’s third-party management process corresponded to the nature and level of the enterprise risk identified by the company? How has this process been integrated into the relevant procurement and vendor management processes?
- **Procesos Basados en Riesgos Integrados** – ¿Cómo ha correspondido el proceso de la empresa para administrar a terceros con la naturaleza y nivel del riesgo empresarial identificado por la empresa? ¿Cómo ha sido integrado dicho proceso en los procesos relevantes de adquisición y gestión de proveedores?
- **Appropriate Controls** – How does the company ensure there is an appropriate business rationale for the use of third parties? If third parties were involved in the underlying misconduct, what was the business rationale for using those third parties? What mechanisms exist to ensure that the contract terms specifically describe the services to be performed, that the payment terms are appropriate, that the described contractual work is performed, and that compensation is commensurate with the services rendered?
- **Controles Apropriados** – ¿Cómo se asegura la empresa que hay una justificación apropiada de negocios para el uso de terceros? ¿Si hubo terceros involucrados en la conducta indebida, cuál fue la justificación de negocios para utilizar a esos terceros? ¿Qué mecanismos existen para asegurar que los términos contractuales específicamente describen los servicios a ser realizados, que los términos de pago sean apropiados, que el trabajo descrito en el contrato sea realizado y que la compensación sea proporcional a los servicios prestados?
- **Management of Relationships** – How has the company considered and analyzed the compensation and incentive structures for third parties against compliance risks? How does the company monitor its third parties? Does the company have audit rights to analyze the books and accounts of third parties, and has the company exercised those rights in the past? How does the company train its third party relationship managers about compliance risks and how to manage them? How does the company incentivize compliance and ethical behavior by third parties?
- **Administración de Relaciones** – ¿Cómo ha considerado y analizado la empresa las estructuras de compensación e incentivos para terceros frente a los riesgos de compliance? ¿Cómo monitorea la empresa a terceros? ¿Tiene la empresa derecho de analizar los libros y registros contables de terceros y ha ejercido esos derechos la empresa en el pasado? ¿Cómo capacita la empresa a sus gerentes encargados de

la relación terceros sobre de los riesgos de compliance y cómo manejarlos? ¿Cómo incentiva la empresa el comportamiento ético de terceros?

- **Real Actions and Consequences** – Does the company track red flags that are identified from due diligence of third parties and how those red flags are addressed? Does the company keep track of third parties that do not pass the company’s due diligence or that are terminated, and does the company take steps to ensure that those third parties are not hired or re-hired at a later date? If third parties were involved in the misconduct at issue in the investigation, were red flags identified from the due diligence or after hiring the third party, and how were they resolved? Has a similar third party been suspended, terminated, or audited as a result of compliance issues?
- **Acciones Reales y Consecuencias** – ¿Da seguimiento la empresa a las señales de alerta que se identifican a partir de la debida diligencia de terceros y a como son tratadas dichas señales? ¿Mantiene un registro la empresa de los terceros que no pasan la debida diligencia de la empresa o con las cuales la relación es terminada, y toma medidas la empresa para asegurar que esos terceros no sean contratados o re-contratados en una fecha posterior? Si los terceros estuvieron involucrados en la conducta indebida objeto de la investigación, ¿se identificaron las señales de alerta de la diligencia debida o después de contratar al tercero, y cómo se resolvieron? ¿Se ha suspendido, rescindido o auditado a un tercero similar como resultado de problemas de compliance?

F. Mergers and Acquisitions (M&A)

F. Fusiones y Adquisiciones (F&A)

A well-designed compliance program should include comprehensive due diligence of any acquisition targets. Pre-M&A due diligence enables the acquiring company to evaluate more accurately each target’s value and negotiate for the costs of any corruption or misconduct to be borne by the target. Flawed or incomplete due diligence can allow misconduct to continue at the target company, causing resulting harm to a business’s profitability and reputation and risking civil and criminal liability.

Un programa de compliance bien diseñado debe incluir una debida diligencia completa de cualquier objetivo de adquisición. La debida diligencia pre-F&A permite a la empresa adquirente evaluar con mayor precisión el valor del objetivo de adquisición y negociar los costos de cualquier falta de conducta o de corrupción asociada con el objetivo de adquisición. Una debida diligencia que tenga fallas o sea incompleta puede permitir la

continuación de malas prácticas en el objetivo de adquisición, causando daños a la rentabilidad del negocio y a su reputación y riesgos de responsabilidad civil y penal.

The extent to which a company subjects its acquisition targets to appropriate scrutiny is indicative of whether its compliance program is, as implemented, able to effectively enforce its internal controls and remediate misconduct at all levels of the organization.

La medida en que una empresa somete sus objetivos de adquisición a un escrutinio apropiado es indicativa de si su programa de compliance es, tal y como esta implementado, capaz de aplicar efectivamente sus controles internos y remediar las malas prácticas en todos los niveles de la organización.

- **Due Diligence Process** – Was the misconduct or the risk of misconduct identified during due diligence? Who conducted the risk review for the acquired/merged entities and how was it done? What is the M&A due diligence process generally?
- **Proceso de Debida Diligencia** – ¿Fue identificada la mala práctica o el riesgo de malas prácticas durante la debida diligencia? ¿Quién realizó la revisión de riesgo para las entidades adquiridas/fusionadas y como fue realizado? ¿Cuál es el proceso de debida diligencia de F&A en términos generales?
- **Integration in the M&A Process** – How has the compliance function been integrated into the merger, acquisition, and integration process?
- **Integración en el Proceso de F&A** – ¿Cómo ha sido integrada la función de compliance en la fusión, adquisición y el proceso de integración?
- **Process Connecting Due Diligence to Implementation** – What has been the company’s process for tracking and remediating misconduct or misconduct risks identified during the due diligence process? What has been the company’s process for implementing compliance policies and procedures at new entities?
- **Proceso que Conecta la Debida Diligencia con la Implementación** – ¿Cuál ha sido el proceso de la empresa para dar seguimiento y remediar las malas prácticas o los riesgos de malas prácticas identificados durante el proceso de debida diligencia? ¿Cuál ha sido el proceso de la empresa para implementar políticas de compliance y procedimientos en nuevas entidades?

II. Is the Corporation’s Compliance Program Being Implemented Effectively?

II. ¿Ha sido el Programa de Compliance de la Empresa Efectivamente Implementado?

Even a well-designed compliance program may be unsuccessful in practice if implementation is lax or ineffective. Prosecutors are instructed to probe specifically whether a compliance program is a “paper program” or one “implemented, reviewed, and revised, as appropriate, in an effective manner.” JM 9-28.800. In addition, prosecutors should determine “whether the corporation has provided for a staff sufficient to audit, document, analyze, and utilize the results of the corporation’s compliance efforts.” JM 9-28.800. Prosecutors should also determine “whether the corporation’s employees are adequately informed about the compliance program and are convinced of the corporation’s commitment to it.” JM 9-28.800; *see also* JM 9-47.120(2)(c) (criteria for an effective compliance program include “[t]he company’s culture of compliance, including awareness among employees that any criminal conduct, including the conduct underlying the investigation, will not be tolerated”).

También un programa de compliance bien diseñado puede no resultar exitoso en la práctica si la implementación es laxa o inefectiva. Los fiscales son instruidos en cuestionar específicamente si un programa de compliance es un “programa de papel” o uno “implementado, supervisado y revisado de una forma efectiva.” JM 9-28.800. Adicionalmente los fiscales deben determinar “si la empresa ha proporcionado el personal suficiente para auditar, documentar, analizar y utilizar los resultados de los esfuerzos de compliance de la empresa.” JM 9-28.800. Los fiscales también deben determinar “si los empleados de la empresa están adecuadamente informados acerca del programa de compliance y están convencidos del compromiso de la empresa a este.” JM 9-28.800; *ver también* JM 9-47.120(2)(c) (criterios para un programa efectivo de compliance incluyen “la cultura de compliance de la empresa, incluyendo conciencia entre los empleados que cualquier conducta delictiva, incluyendo la conducta que está siendo investigada, no será tolerada”).

A. Commitment by Senior and Middle Management

A. Compromiso de la Alta y Media Dirección de Empresa

Beyond compliance structures, policies, and procedures, it is important for a company to create and foster a culture of ethics and compliance with the law. The effectiveness of a compliance program requires a high-level commitment by company leadership to implement a culture of compliance from the top.

Más allá de las estructuras de compliance, políticas y procedimientos, es importante para una empresa el crear y fomentar una cultura de ética y compliance con la ley. La

efectividad de un programa de compliance requiere un alto nivel de compromiso del liderazgo de la empresa con implementar una cultura de compliance desde arriba.

The company's top leaders – the board of directors and executives – set the tone for the rest of the company. Prosecutors should examine the extent to which senior management have clearly articulated the company's ethical standards, conveyed and disseminated them in clear and unambiguous terms, and demonstrated rigorous adherence by example. Prosecutors should also examine how middle management, in turn, have reinforced those standards and encouraged employees to abide by them. *See* U.S.S.G. § 8B2.1(b)(2)(A)-(C) (the company's "*governing authority* shall be knowledgeable about the content and operation of the compliance and ethics program and shall exercise reasonable oversight" of it; "[*high-level personnel* ... shall ensure that the organization has an effective compliance and ethics program" (emphasis added)).

Los líderes de la empresa – el consejo de administración y los altos ejecutivos – ponen el ejemplo para el resto de la empresa. Los fiscales deben examinar en qué medida la alta dirección ha articulado claramente los estándares éticos, comunicado y diseminado estos en una forma clara y no ambigua, y demostrado una rigurosa adhesión mediante el ejemplo. Los fiscales también deben examinar como la administración intermedia, por su parte, ha reforzado esos estándares e incentivado a los empleados a seguirlos. *Ver* U.S.S.G. § 8B2.1(b)(2)(A)-(C) (el "*órgano de gobierno* de la empresa debe ser conocedor del contenido y operación de los programas de compliance y ética y ejercer una supervisión razonable" de estos, "*personal de alto nivel...* debe asegurar que la organización tiene un programa efectivo de compliance y de ética" (énfasis añadido)).

- **Conduct at the Top** – How have senior leaders, through their words and actions, encouraged or discouraged compliance, including the type of misconduct involved in the investigation? What concrete actions have they taken to demonstrate leadership in the company's compliance and remediation efforts? How have they modelled proper behavior to subordinates? Have managers tolerated greater compliance risks in pursuit of new business or greater revenues? Have managers encouraged employees to act unethically to achieve a business objective, or impeded compliance personnel from effectively implementing their duties?
- **Conducta de la Alta Dirección** – ¿Cómo han, los líderes de mayor jerarquía en la empresa, a través de sus palabras y acciones, alentado o desincentivado el compliance, incluyendo el tipo de malas prácticas siendo investigadas? ¿Qué acciones concretas han tomado para demostrar liderazgo en los esfuerzos de compliance y remediación de la empresa? ¿Han tolerado la administración mayores riesgos de compliance en búsqueda de nuevos negocios o mayores utilidades? ¿Han los administradores alentado a los empleados a actuar de manera no ética para lograr

un objetivo de negocios, o impedido al personal de compliance realizar efectivamente sus deberes?

- **Shared Commitment** – What actions have senior leaders and middle-management stakeholders (e.g., business and operational managers, finance, procurement, legal, human resources) taken to demonstrate their commitment to compliance or compliance personnel, including their remediation efforts? Have they persisted in that commitment in the face of competing interests or business objectives?
- **Compromiso Compartido** – ¿Qué acciones de la alta y media dirección (por ejemplo, gerentes de negocios y de operaciones, finanzas, adquisiciones, legal, recursos humanos) han sido realizadas para demostrar su compromiso con el compliance o con el personal de compliance, incluyendo esfuerzos de remediación? ¿Han persistido en ese compromiso a pesar de intereses en competencia u objetivos de negocios?
- **Oversight** – What compliance expertise has been available on the board of directors? Have the board of directors and/or external auditors held executive or private sessions with the compliance and control functions? What types of information have the board of directors and senior management examined in their exercise of oversight in the area in which the misconduct occurred?
- **Supervisión** – ¿Qué experiencia ha tenido el consejo de administración en materia de compliance? ¿Han tenido el consejo de administración y/o los auditores externos sesiones privadas o ejecutivas con las funciones de control y compliance? ¿Qué tipos de información han examinado el consejo de administración y la alta dirección en su ejercicio de supervisión del área en la cual se produjeron las malas prácticas?

B. Autonomy and Resources

B. Autonomía y Recursos

Effective implementation also requires those charged with a compliance program's day- to-day oversight to act with adequate authority and stature. As a threshold matter, prosecutors should evaluate how the compliance program is structured. Additionally, prosecutors should address the sufficiency of the personnel and resources within the compliance function, in particular, whether those responsible for compliance have: (1) sufficient seniority within the organization; (2) sufficient resources, namely, staff to effectively undertake the requisite auditing, documentation, and analysis; and (3) sufficient autonomy from management, such as direct access to the board of directors or the board's audit committee. The sufficiency of each factor, however, will depend on the size,

structure, and risk profile of the particular company. “A large organization generally shall devote more formal operations and greater resources . . . than shall a small organization.” Commentary to U.S.S.G. § 8B2.1 note 2(C). By contrast, “a small organization may [rely on] less formality and fewer resources.” *Id.* Regardless, if a compliance program is to be truly effective, compliance personnel must be empowered within the company.

La efectiva implementación también requiere que aquellos que son responsables de la supervisión diaria de un programa de compliance actúen con adecuada autoridad y estatura. Como una cuestión de umbral, los fiscales deben evaluar cómo está estructurado un programa de compliance. Adicionalmente, los fiscales deben evaluar la suficiencia de personal y recursos dentro de la función de compliance, en particular, si aquellos responsables de compliance tienen: (1) la suficiente jerarquía dentro de la organización; (2) los recursos suficientes, por ejemplo, personal para efectivamente realizar auditorías necesarias, documentación y análisis; y (3) autonomía suficiente de la administración, tal como acceso directo al consejo de administración o al comité de auditoría. La suficiencia de cada factor, sin embargo, dependerá del tamaño, estructura y perfil de riesgo de una empresa en particular. “Una organización grande deberá dedicar operaciones más formales y mayores recursos... que una organización pequeña.” Comentario a U.S.S.G. § 8B2.1 nota 2(C). En contraste, “una pequeña organización puede [confiar en] menos formalidad y menores recursos.” *Id.* Sin embargo, si un programa de compliance va a ser verdaderamente efectivo, el personal de compliance debe estar facultado dentro de la empresa.

Prosecutors should evaluate whether “internal audit functions [are] conducted at a level sufficient to ensure their independence and accuracy,” as an indicator of whether compliance personnel are in fact empowered and positioned to “effectively detect and prevent misconduct.” JM 9-28.800. Prosecutors should also evaluate “[t]he resources the company has dedicated to compliance,” “[t]he quality and experience of the personnel involved in compliance, such that they can understand and identify the transactions and activities that pose a potential risk,” and “[t]he authority and independence of the compliance function and the availability of compliance expertise to the board.” JM 9-47.120(2)(c); *see also* JM 9-28.800 (instructing prosecutors to evaluate whether “the directors established an information and reporting system in the organization reasonably designed to provide management and directors with timely and accurate information sufficient to allow them to reach an informed decision regarding the organization’s compliance with the law”); U.S.S.G. § 8B2.1(b)(2)(C) (those with “day-to-day operational responsibility” shall have “adequate resources, appropriate authority and direct access to the governing authority or an appropriate subgroup of the governing authority”).

Los fiscales deben evaluar si las “funciones internas de auditoría son conducidas en un nivel suficiente para asegurar su independencia y exactitud”, como un indicador de si el

personal de compliance está de facultado y en condiciones para “efectivamente detectar y prevenir malas prácticas.” JM 9-28.800. Los fiscales también deben evaluar “los recursos que la empresa ha dedicado al compliance,” “la calidad y experiencia del personal involucrado en compliance, de tal manera que puedan entender e identificar las transacciones y actividades que representan un riesgo potencial,” y “la autoridad e independencia de la función de compliance y la disponibilidad de conocimientos especializados en compliance en el consejo de administración.” JM 9-47.120(2)(c); *ver también* JM 9-28.800 (instruyendo a los fiscales a evaluar si “los directores establecieron una sistema de información y presentación de informes en la organización razonablemente diseñado para proporcionar a la administración y a los directores información oportuna y precisa suficiente que les permita tomar una decisión informada respecto del compliance de la organización con la ley”); U.S.S.G. § 8B2.1(b)(2)(C) (aquellos con “responsabilidad operacional en el día a día” deben tener “recursos adecuados, autoridad apropiada y acceso directo al órgano de gobierno o a un subgrupo del órgano de gobierno”).

- **Structure** – Where within the company is the compliance function housed (e.g., within the legal department, under a business function, or as an independent function reporting to the CEO and/or board)? To whom does the compliance function report? Is the compliance function run by a designated chief compliance officer, or another executive within the company, and does that person have other roles within the company? Are compliance personnel dedicated to compliance responsibilities, or do they have other, non-compliance responsibilities within the company? Why has the company chosen the compliance structure it has in place?
- **Estructura** – ¿En qué área dentro de la empresa está ubicada la función de compliance (por ejemplo, dentro del departamento jurídico, bajo una función de negocios, o como una función independiente que depende del Director General y/o al Consejo de Administración)? ¿A quién le reporta la función de compliance? ¿La función de compliance está a cargo de un jefe de compliance designado o de otro ejecutivo de la empresa, y tiene esa persona otras funciones dentro de la empresa? ¿Está dedicado el personal de compliance a las responsabilidades de compliance, o tienen otras responsabilidades no relacionadas con compliance? ¿Por qué ha escogido la empresa la estructura de compliance que tiene?
- **Seniority and Stature** – How does the compliance function compare with other strategic functions in the company in terms of stature, compensation levels, rank/title, reporting line, resources, and access to key decision-makers? What has been the turnover rate for compliance and relevant control function personnel? What role has compliance played in the company’s strategic and operational decisions? How has the company responded to specific instances where compliance

raised concerns? Have there been transactions or deals that were stopped, modified, or further scrutinized as a result of compliance concerns?

- **Nivel y Jerarquía** – ¿Cómo se compara la función de compliance con otras funciones estratégicas dentro de la empresa, en términos de jerarquía, niveles de compensación, nivel/título, línea de reporte, recursos y acceso a los principales responsables de la toma de decisiones? ¿Cuál ha sido la tasa de rotación del personal de compliance y de áreas de control relevantes? ¿Qué papel ha jugado el compliance en las decisiones estratégicas y operativas de la empresa? ¿Cómo ha respondido la empresa ante instancias específicas en que el compliance ha suscitado preocupaciones? ¿Ha habido transacciones u ofertas de negocios que hayan sido detenidas, modificadas o examinadas a profundidad como resultado de preocupaciones de compliance?
- **Experience and Qualifications** – Do compliance and control personnel have the appropriate experience and qualifications for their roles and responsibilities? Has the level of experience and qualifications in these roles changed over time? Who reviews the performance of the compliance function and what is the review process?
- **Experiencia y Calificaciones** – ¿Tiene el personal de compliance y de las áreas de control la experiencia apropiada y las competencias para sus funciones y responsabilidades? ¿Ha cambiado el nivel de experiencia y aptitudes requeridas con el tiempo? ¿Quién revisa el desempeño de la función de compliance y cuál es el proceso de revisión?
- **Funding and Resources** – Has there been sufficient staffing for compliance personnel to effectively audit, document, analyze, and act on the results of the compliance efforts? Has the company allocated sufficient funds for the same? Have there been times when requests for resources by compliance and control functions have been denied, and if so, on what grounds?
- **Financiamiento y Recursos** – ¿Ha habido suficiente personal de compliance asignado para efectivamente auditar, documentar, analizar y actuar respecto de los resultados de los esfuerzos de compliance? ¿Ha asignado la empresa fondos suficientes para ello? ¿Ha habido ocasiones en las que se han denegado solicitudes de recursos por parte de las funciones de compliance y control y, en caso afirmativo, por qué motivos?
- **Autonomy** – Do the compliance and relevant control functions have direct reporting lines to anyone on the board of directors and/or audit committee? How often do

they meet with directors? Are members of the senior management present for these meetings? How does the company ensure the independence of the compliance and control personnel?

- **Autonomía** – ¿Tienen las funciones de compliance y de control relevantes líneas de reporte a alguien en el consejo de administración y/o el comité de auditoría? ¿Qué tan seguido se reúnen con los miembros del consejo de administración? ¿Están presentes los miembros de la alta dirección en estas reuniones? ¿Cómo asegura la empresa la independencia del personal de compliance y control?
- **Outsourced Compliance Functions** – Has the company outsourced all or parts of its compliance functions to an external firm or consultant? If so, why, and who is responsible for overseeing or liaising with the external firm or consultant? What level of access does the external firm or consultant have to company information? How has the effectiveness of the outsourced process been assessed?
- **Funciones de Compliance Subcontratadas** – ¿Tiene la empresa subcontratadas todo o parte de sus funciones de compliance a una firma externa o consultor? Si es así, ¿Por qué y quién es responsable de supervisar y actuar como enlace con la firma externa o consultor? ¿Qué nivel de acceso tiene la firma externa o el consultor a la información de la empresa? ¿Cómo ha sido evaluada la eficiencia del proceso subcontratado?

C. Incentives and Disciplinary Measures

C. Incentivos y Medidas Disciplinarias

Another hallmark of effective implementation of a compliance program is the establishment of incentives for compliance and disincentives for non-compliance. Prosecutors should assess whether the company has clear disciplinary procedures in place, enforces them consistently across the organization, and ensures that the procedures are commensurate with the violations. Prosecutors should also assess the extent to which the company's communications convey to its employees that unethical conduct will not be tolerated and will bring swift consequences, regardless of the position or title of the employee who engages in the conduct. *See* U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5)(C) (“the organization’s compliance program shall be promoted and enforced consistently throughout the organization through (A) appropriate incentives to perform in accordance with the compliance and ethics program; and (B) appropriate disciplinary measures for engaging in criminal conduct and for failing to take reasonable steps to prevent or detect criminal conduct”).

Otro elemento distintivo de una efectiva implementación de un programa de compliance es el establecimiento de incentivos para el compliance y de desincentivos para el incumplimiento. Los fiscales deben evaluar si la empresa ha establecido procedimientos disciplinarios claros, los aplica consistentemente a toda la organización, y asegura que los procedimientos sean proporcionales a las violaciones. Los fiscales también deben evaluar la medida en que las comunicaciones de la empresa transmiten a sus empleados que la conducta no ética no será tolerada y que tendrá consecuencias inmediatas, sin importar la posición o el título del empleado que realice la conducta. *Ver U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5)(C)* (“el programa de compliance de la organización será promovido y aplicado consistentemente a toda la organización a través de (A) incentivos apropiados para desempeñarse de conformidad con el programa de ética y compliance, y (B) medidas disciplinarias apropiadas para quien cometa conductas criminales y por fallar en tomar medidas razonables para prevenir o detectar la conducta delictiva”).

By way of example, some companies have found that publicizing disciplinary actions internally, where appropriate, can have valuable deterrent effects. At the same time, some companies have also found that providing positive incentives – personnel promotions, rewards, and bonuses for improving and developing a compliance program or demonstrating ethical leadership – have driven compliance. Some companies have even made compliance a significant metric for management bonuses and/or have made working on compliance a means of career advancement.

A manera de ejemplo, algunas empresas han encontrado que la publicidad de las medidas disciplinarias internamente, cuando es apropiado, puede tener efectos disuasivos valiosos. Al mismo tiempo, algunas empresas han descubierto que proporcionar incentivos positivos – promociones de personal, recompensas y bonos para mejorar y desarrollar un programa de compliance o demostrar liderazgo ético – han motivado el compliance. Algunas empresas han convertido el compliance en una medida significativa para bonos de desempeño de la administración y/o han hecho del trabajo sobre compliance un medio para el avance de las carreras dentro de la organización.

- **Human Resources Process** – Who participates in making disciplinary decisions, including for the type of misconduct at issue? Is the same process followed for each instance of misconduct, and if not, why? Are the actual reasons for discipline communicated to employees? If not, why not? Are there legal or investigation-related reasons for restricting information, or have pre-textual reasons been provided to protect the company from whistleblowing or outside scrutiny?
- **Proceso de Recursos Humanos** – ¿Quién participa en la toma de decisiones disciplinarias, incluyendo para el tipo de las malas prácticas en cuestión? ¿Se sigue el mismo proceso para cada caso de malas prácticas, y si no es así, porque? ¿Son

- comunicadas a los empleados las razones en cuestión para la medida disciplinaria?
¿Si no es así, porque? ¿Existen razones legales o relacionadas con la investigación para restringir información, o hay pretextos para proteger a la empresa de denunciantes o del escrutinio externo?
- **Consistent Application** – Have disciplinary actions and incentives been fairly and consistently applied across the organization? Are there similar instances of misconduct that were treated disparately, and if so, why?
 - **Aplicación Consistente** – ¿Han sido aplicadas de manera justa y consistente las medidas disciplinarias e incentivos a través de la organización? ¿Existen instancias similares de malas prácticas que fueron tratadas diferentemente, y si es el caso, porque?
 - **Incentive System** – Has the company considered the implications of its incentives and rewards on compliance? How does the company incentivize compliance and ethical behavior? Have there been specific examples of actions taken (*e.g.*, promotions or awards denied) as a result of compliance and ethics considerations? Who determines the compensation, including bonuses, as well as discipline and promotion of compliance personnel?
 - **Sistema de Incentivos** – ¿Ha considerado la empresa las implicaciones de sus incentivos y recompensas relativas al compliance? ¿Cómo incentiva la empresa el compliance y el comportamiento ético? ¿Ha habido ejemplos específicos de acciones tomadas (por ejemplo, promociones o premios negados) como resultado de consideraciones de ética y compliance? ¿Quién determina la compensación, incluyendo bonos, así como la disciplina y promoción del personal de compliance?

III. Does the Corporation’s Compliance Program Work in Practice?

III. ¿Funciona el Programa de la Empresa en la Práctica?

The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations require prosecutors to assess “the adequacy and effectiveness of the corporation’s compliance program at the time of the offense, as well as at the time of a charging decision.” JM 9-28.300. Due to the backward- looking nature of the first inquiry, one of the most difficult questions prosecutors must answer in evaluating a compliance program following misconduct is whether the program was working effectively at the time of the offense, especially where the misconduct was not immediately detected.

Los Principios de la Justicia Federal para las Organizaciones de Negocios requieren que los fiscales evalúen “la adecuación y efectividad del programa de compliance de la empresa al momento de la ofensa, así como al momento de la decisión de sentencia.” JM 9-28.300. Debido a la naturaleza retrospectiva de la primera investigación, una de las preguntas más difíciles que los fiscales deben contestar al evaluar un programa de compliance después de una mala práctica es si el programa estaba funcionando efectivamente al momento de la ofensa, especialmente cuando la mala práctica no se detectó inmediatamente.

In answering this question, it is important to note that the existence of misconduct does not, by itself, mean that a compliance program did not work or was ineffective at the time of the offense. *See* U.S.S.G. § 8B2.1(a) (“[t]he failure to prevent or detect the instant offense does not mean that the program is not generally effective in preventing and deterring misconduct”). Indeed, “[t]he Department recognizes that no compliance program can ever prevent all criminal activity by a corporation's employees.” JM 9-28.800. Of course, if a compliance program did effectively identify misconduct, including allowing for timely remediation and self-reporting, a prosecutor should view the occurrence as a strong indicator that the compliance program was working effectively.

Al contestar esta pregunta, es importante señalar que la existencia de la falla de conducta no, por si misma, significa que un programa de compliance no funcionara o fuera inefectivo al momento de la ofensa. Ver U.S.S.G. § 8B2.1(a) (“la falla en prevenir o detectar la ofensa al instante no significa que el programa no sea generalmente efectivo para prevenir o desincentivar fallas de conducta”). De hecho, “el Departamento reconoce que ningún programa de compliance puede prevenir toda la actividad criminal por los empleados de una empresa.” JM 9-28.800. Por supuesto que si un programa de compliance efectivamente identifico las fallas de conducta, incluyendo una oportuna remediación y su auto-reporte, un fiscal debe ver ese incidente como un indicador fuerte de que el programa de compliance está funcionando efectivamente.

In assessing whether a company's compliance program was effective at the time of the misconduct, prosecutors should consider whether and how the misconduct was detected, what investigation resources were in place to investigate suspected misconduct, and the nature and thoroughness of the company's remedial efforts.

Al evaluar si el programa de compliance de una empresa era efectivo al momento de la mala práctica, los fiscales deben considerar si se detectó la mala práctica y como se hizo, que recursos existían para investigar la mala práctica, y la naturaleza y minuciosidad de las medidas correctivas de la empresa.

To determine whether a company's compliance program is working effectively at the time of a charging decision or resolution, prosecutors should consider whether the program evolved over time to address existing and changing compliance risks. Prosecutors should also consider whether the company undertook an adequate and honest root cause analysis to understand both what contributed to the misconduct and the degree of remediation needed to prevent similar events in the future.

Para determinar si el programa de compliance de una empresa está funcionando efectivamente al momento de la decisión de imponer una sanción o resolución, los fiscales deben considerar si el programa evolucionó en el tiempo para atender los riesgos existentes y cambiantes de compliance. Los fiscales deben también considerar si la empresa realizó un adecuado y honesto análisis de la causa raíz para entender tanto que contribuyó a la falta de conducta, como el grado de remediación necesario para prevenir eventos similares en el futuro.

For example, prosecutors should consider, among other factors, “whether the corporation has made significant investments in, and improvements to, its corporate compliance program and internal controls systems” and “whether remedial improvements to the compliance program and internal controls have been tested to demonstrate that they would prevent or detect similar misconduct in the future.” Benczkowski Memo at 2 (observing that “[w]here a corporation's compliance program and controls are demonstrated to be effective and appropriately resourced at the time of resolution, a monitor will not likely be necessary”).

Por ejemplo, los fiscales deben considerar, entre otros factores, “si la empresa ha realizado inversiones significativas en, y mejoras a, su programa corporativo de compliance y a sus sistemas de control interno” y “si las mejoras correctivas al programa de compliance y a los controles internos han sido probadas para demostrar que prevendrían o detectarían malas prácticas similares en el futuro.” Benczkowski Memo en 2 (observando “cuando el programa de compliance y los controles de una empresa han demostrado ser efectivos y con recursos apropiados al momento de la resolución, un monitor quizás no será necesario”).

A. Continuous Improvement, Periodic Testing, and Review

A. Mejora Continua, Pruebas Periódicas y Revisión

One hallmark of an effective compliance program is its capacity to improve and evolve. The re of controls in practice will necessarily reveal areas of risk and potential adjustment. A company's business changes over time, as do the environments in which it operates, the nature of its customers, the laws that govern its actions, and the applicable industry

standards. Accordingly, prosecutors should consider whether the company has engaged in meaningful efforts to review its compliance program and ensure that it is not stale. Some companies survey employees to gauge the compliance culture and evaluate the strength of controls, and/or conduct periodic audits to ensure that controls are functioning well, though the nature and frequency of evaluations may depend on the company's size and complexity.

Una característica de un programa de compliance efectivo es su capacidad para mejorar y evolucionar. La implementación real de controles necesariamente revelará áreas de riesgo y de ajuste potencial. El negocio de una empresa cambia en el tiempo, así como los entornos en los que opera, la naturaleza de sus clientes, las leyes que gobiernan sus acciones y los estándares de la industria aplicables. En consecuencia, los fiscales deben considerar si la empresa ha realizado esfuerzos significativos para revisar su programa de compliance y asegurar que no esté viciado. Algunas empresas hacen encuestas a sus empleados para medir la cultura de compliance y evaluar la fortaleza de sus controles, y/o conducen auditorías periódicas para asegurar que los controles estén funcionando bien, aunque la naturaleza y frecuencia de las evaluaciones puede depender en el tamaño y complejidad de la empresa.

Prosecutors may reward efforts to promote improvement and sustainability. In evaluating whether a particular compliance program works in practice, prosecutors should consider “revisions to corporate compliance programs in light of lessons learned.” JM 9-28.800; *see also* JM 9-47-120(2)(c) (looking to “[t]he auditing of the compliance program to assure its effectiveness”). Prosecutors should likewise look to whether a company has taken “reasonable steps” to “ensure that the organization’s compliance and ethics program is followed, including monitoring and auditing to detect criminal conduct,” and “evaluate periodically the effectiveness of the organization’s” program. U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5). Proactive efforts like these may not only be rewarded in connection with the form of any resolution or prosecution (such as through remediation credit or a lower applicable fine range under the Sentencing Guidelines), but more importantly, may avert problems down the line.

Los fiscales pueden recompensar esfuerzos para promover mejoras y sustentabilidad. Al evaluar si un programa particular de compliance funciona en la práctica, los fiscales deben considerar “revisiones a programas de compliance corporativos en vista de lecciones aprendidas.” JM 9-28.800; *ver también* JM 9-47-120(2)(c) (basándose en la auditoría del programa de compliance para asegurar su efectividad”). Los fiscales también deben de igual manera ver si una empresa ha tomado “medidas razonables” para “asegurar que el programa de compliance y ética de la organización es seguido, incluyendo monitoreo y auditoría para detectar conducta delictiva,” y “evaluar periódicamente la efectividad del programa de la organización”. U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5). Esfuerzos proactivos como estos pueden no ser recompensados en relación con la forma de cualquier resolución o

vinculación a proceso (tales como crédito por reparación o un rango de multas inferiores, aplicables conforme a los Lineamientos para Sentencias), pero más importantemente, puede evitar problemas más adelante.

- **Internal Audit** – What is the process for determining where and how frequently internal audit will undertake an audit, and what is the rationale behind that process? How are audits carried out? What types of audits would have identified issues relevant to the misconduct? Did those audits occur and what were the findings? What types of relevant audit findings and remediation progress have been reported to management and the board on a regular basis? How have management and the board followed up? How often does internal audit conduct assessments in high-risk areas?
- **Auditoría Interna** – ¿Cuál es el proceso para determinar dónde y con qué frecuencia la auditoría interna llevará a cabo una auditoría, y cuál es la lógica detrás el proceso? ¿Cómo son realizadas las auditorías? ¿Qué tipo de auditorías habrían identificado temas relevantes a las malas prácticas? ¿Se realizaron esas auditorías y cuáles fueron sus conclusiones? ¿Qué tipos de conclusiones relevantes de la auditoría y de progreso en la reparación han sido reportados a la dirección y al consejo de administración de forma regular? ¿Cómo ha dado seguimiento la dirección y el consejo de administración? ¿Con que frecuencia realiza la auditoria interna evaluaciones en áreas de alto riesgo?
- **Control Testing** – Has the company reviewed and audited its compliance program in the area relating to the misconduct? More generally, what testing of controls, collection and analysis of compliance data, and interviews of employees and third-parties does the company undertake? How are the results reported and action items tracked?
- **Pruebas de Control** – ¿Ha revisado y auditado la empresa su programa de compliance en el área relacionada con la mala práctica? De manera más general, ¿Qué pruebas de control, recolección y análisis de información de compliance, entrevistas de empleados y terceras partes realiza la empresa? ¿Cómo son reportados los resultados y realizado el seguimiento de los temas motivo de la acción?
- **Evolving Updates** – How often has the company updated its risk assessments and reviewed its compliance policies, procedures, and practices? Has the company undertaken a gap analysis to determine if particular areas of risk are not sufficiently addressed in its policies, controls, or training? What steps has the company taken

to determine whether policies/procedures/practices make sense for particular business segments/subsidiaries?

- **Actualizaciones Evolutivas** – ¿Con qué frecuencia la empresa ha actualizado sus evaluaciones de riesgo y revisado sus políticas, procedimientos y prácticas? ¿Ha realizado un análisis de las deficiencias para determinar si áreas de riesgo particulares no han sido lo suficientemente atendidas en sus políticas, controles o entrenamiento? ¿Qué medidas ha adoptado la compañía para determinar si sus políticas/procedimientos/prácticas hacen sentido para un segmento/subsidiarias particular de negocios?
- **Culture of Compliance** – How often and how does the company measure its culture of compliance? Does the company seek input from all levels of employees to determine whether they perceive senior and middle management’s commitment to compliance? What steps has the company taken in response to its measurement of the compliance culture?
- **Cultura de Compliance** – ¿Que tan seguido y como mide la empresa su cultura de compliance? ¿Busca la empresa información de todos los niveles de empleados para determinar si perciben compromiso del alta y media administración con compliance? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a sus mediciones de la cultura de compliance?

B. Investigation of Misconduct

B. Investigación de las malas prácticas

Another hallmark of a compliance program that is working effectively is the existence of a well-functioning and appropriately funded mechanism for the timely and thorough investigations of any allegations or suspicions of misconduct by the company, its employees, or agents. An effective investigations structure will also have an established means of documenting the company’s response, including any disciplinary or remediation measures taken.

Otra característica de que un programa de compliance está funcionando efectivamente es la existencia de un mecanismo que funcione correctamente y esté apropiadamente financiado para la oportuna y completa investigación de cualquier acusación o sospecha de malas prácticas por parte de la empresa, sus empleados o agentes. Una estructura efectiva de investigaciones también habrá establecido medios para documentar la respuesta de la empresa, incluyendo cualquier medida disciplinaria o de reparación adoptada.

- **Properly Scoped Investigation by Qualified Personnel** – How has the company ensured that the investigations have been properly scoped, and were independent, objective, appropriately conducted, and properly documented?
- **Investigaciones Adecuadamente Delimitadas por Personal Calificado** – ¿Cómo ha asegurado la empresa de que las investigaciones han sido adecuadamente delimitadas, y que fueron independientes, objetivas, conducidas y documentadas apropiadamente?
- **Response to Investigations** – Have the company’s investigations been used to identify root causes, system vulnerabilities, and accountability lapses, including among supervisory manager and senior executives? What has been the process for responding to investigative findings? How high up in the company do investigative findings go?
- **Respuesta a Investigaciones** – ¿Han sido las investigaciones de la empresa utilizadas para identificar causas de fondo, vulnerabilidades del sistema y fallas en las responsabilidades, incluyendo entre los gerentes supervisores y los altos ejecutivos? ¿Cuál ha sido el proceso para responder a los resultados de la investigación? ¿Qué tan alto en la jerarquía de la empresa llegan los resultados de las investigaciones?

C. Analysis and Remediation of Any Underlying Misconduct

C. Análisis y Reparación de Cualquier Mala Práctica Subyacente

Finally, a hallmark of a compliance program that is working effectively in practice is the extent to which a company is able to conduct a thoughtful root cause analysis of misconduct and timely and appropriately remediate to address the root causes.

Finalmente, una característica fundamental de un programa de compliance que está funcionando efectivamente en la práctica es el grado en que la empresa es capaz de conducir un profundo análisis de las causas de fondo de las malas prácticas y de remediarlo apropiadamente para atender dichas causas de fondo.

Prosecutors evaluating the effectiveness of a compliance program are instructed to reflect back on “the extent and pervasiveness of the criminal misconduct; the number and level of the corporate employees involved; the seriousness, duration, and frequency of the misconduct; and any remedial actions taken by the corporation, including, for example, disciplinary action against past violators uncovered by the prior compliance program, and revisions to corporate compliance programs in light of lessons learned.” JM 9-28.800; *see*

also JM 9-47.120(3)(c) (“to receive full credit for timely and appropriate remediation” under the FCPA Corporate Enforcement Policy, a company should demonstrate “a root cause analysis” and, where appropriate, “remediation to address the root causes”).

Los fiscales evaluando la efectividad de un programa de compliance son instruidos para dejar constancia sobre “el alcance y omnipresencia de la conducta delictiva, el número y nivel de los empleados de la empresa involucrados, la seriedad, duración y frecuencia de la mala práctica, y las medidas correctivas adoptadas por la empresa, incluyendo, por ejemplo, acciones disciplinarias contra los infractores anteriores descubiertas por el programa de compliance anterior, y revisiones a los programas corporativos de compliance en vista de las lecciones aprendidas.” JM 9-28.800; *ver también* JM 9-47.120(3)(c) (“para recibir crédito complete por oportuna y apropiada remediación” bajo la Política de Aplicación Corporativa de la FCPA, una empresa debe demostrar “un análisis de las causas de fondo” y, cuando resulte apropiado, “remediación para atender las causas de fondo”).

Prosecutors should consider “any remedial actions taken by the corporation, including, for example, disciplinary action against past violators uncovered by the prior compliance program.” JM 98-28.800; *see also* JM 9-47-120(2)(c) (looking to “[a]ppropriate discipline of employees, including those identified by the company as responsible for the misconduct, either through direct participation or failure in oversight, as well as those with supervisory authority over the area in which the criminal conduct occurred” and “any additional steps that demonstrate recognition of the seriousness of the misconduct, acceptance of responsibility for it, and the implementation of measures to reduce the risk of repetition of such misconduct, including measures to identify future risk”).

Los fiscales deben considerar “cualquier medida correctiva adoptada por la empresa, incluyendo, por ejemplo, medidas disciplinarias contra infractores pasados descubiertos por el programa de compliance anterior. JM 98-28.800; *ver también* JM 9-47-120(2)(c) (con vistas a “una apropiada disciplina de los empleados, incluyendo aquellos identificados por la empresa como responsables de las malas prácticas, ya sea a través de su participación directa o falla en su supervisión, así como aquellos con autoridad de supervisión sobre el área en la cual se produjo la conducta delictiva” y “cualquier medida adicional que demuestre el reconocimiento de la seriedad de la falta, la aceptación de la responsabilidad por esta, y la implementación de medidas para reducir el riesgo de repetición de dicha falta, incluyendo medidas para identificar riesgos futuros”).

- **Root Cause Analysis** – What is the company’s root cause analysis of the misconduct at issue? Were any systemic issues identified? Who in the company was involved in making the analysis?

- **Análisis de la Causa de Fondo** – ¿Cuál es el análisis de las causas de fondo de la mala práctica en cuestión? ¿Hubo algunos temas sistémicos identificados? ¿Quién en la empresa estuvo involucrado en realizar el análisis?
- **Prior Weaknesses** – What controls failed? If policies or procedures should have prohibited the misconduct, were they effectively implemented, and have functions that had ownership of these policies and procedures been held accountable?
- **Debilidades Previas** – ¿Que controles fallaron? Si las políticas o procedimientos deberían haber prohibido la falta de conducta, ¿se aplicaron efectivamente y se responsabilizó a las funciones que tenían la titularidad de esas políticas y procedimientos?
- **Payment Systems** – How was the misconduct in question funded (*e.g.*, purchase orders, employee reimbursements, discounts, petty cash)? What processes could have prevented or detected improper access to these funds? Have those processes been improved?
- **Sistemas de Pago** – ¿Cómo se financió la falta de conducta en cuestión (por ejemplo, órdenes de compra, reembolsos a empleados, descuentos, gastos menores)? ¿Qué procesos podrían haber prevenido o detectado el acceso indebido a esos fondos? ¿Se han mejorado esos procesos?
- **Vendor Management** – If vendors were involved in the misconduct, what was the process for vendor selection and did the vendor undergo that process?
- **Administración de Proveedores** – Si proveedores estuvieron involucrados en la mala práctica, ¿Cuál fue el proceso para la selección y si el proveedor siguió ese proceso?
- **Prior Indications** – Were there prior opportunities to detect the misconduct in question, such as audit reports identifying relevant control failures or allegations, complaints, or investigations? What is the company’s analysis of why such opportunities were missed?
- **Indicaciones Previas** – ¿Hubo oportunidades previas para detectar la mala práctica en cuestión tales como reportes de auditoría identificando fallas de control relevantes o acusaciones, quejas o investigaciones? ¿Cuál es el análisis de la empresa de porque dichas oportunidades fueron perdidas?

- **Remediation** – What specific changes has the company made to reduce the risk that the same or similar issues will not occur in the future? What specific remediation has addressed the issues identified in the root cause and missed opportunity analysis?
- **Remediación** – ¿Qué cambios específicos ha realizado la empresa para reducir el riesgo de que los mismos o similares problemas no ocurran en el futuro? ¿Qué medidas correctivas han atendido los problemas identificados en el análisis de las causas de fondo y en el análisis de oportunidades perdidas?
- **Accountability** – What disciplinary actions did the company take in response to the misconduct and were they timely? Were managers held accountable for misconduct that occurred under their supervision? Did the company consider disciplinary actions for failures in supervision? What is the company's record (e.g., number and types of disciplinary actions) on employee discipline relating to the types of conduct at issue? Has the company ever terminated or otherwise disciplined anyone (reduced or eliminated bonuses, issued a warning letter, etc.) for the type of misconduct at issue?
- **Responsabilidad** – ¿Qué medidas disciplinarias tomo la empresa en respuesta a las malas prácticas y fueron oportunas? ¿Se responsabilizó a los gerentes por la mala práctica que ocurrió bajo su supervisión? ¿Considero la empresa medidas disciplinarias por fallas en supervisión? ¿Cuál es el historial de la empresa (por ejemplo, número y tipo de acciones disciplinarias) respecto de disciplina de empleados relacionada con los tipos de conducta en cuestión? ¿Ha despedido o disciplinado a alguien la empresa (reducido o eliminado bonos, emitido una carta de advertencia, etc.) por el tipo de falta de conducta en cuestión?

Translator's Note

The original English version of this document was published here by the Fraud Section of the U.S. Department of Justice in April 2019. This unofficial translation was prepared independently by Ritch, Mueller, Heather & Nicolau, S.C. for use by its clients and others in the anti-corruption compliance community. This translation has not been approved or endorsed by any agency of the U.S. government, including the U.S. Department of Justice.

For more information about Ritch Mueller Mexico related anti-corruption practice, please contact Luis Dantón Martínez Corres, our Compliance, Anti-corruption and Investigations practice leader and partner in our Mexico City office, at ldanton@ritch.com.mx, or Marta Loubet, at mloubet@ritch.com.mx, or visit our webpage www.ritch.com.mx.

Nota del Traductor

La versión original en inglés de este documento fue publicada aquí por la Sección de Fraude al Departamento de Justicia de los E.U. en abril de 2019. Esta traducción no oficial fue preparada independientemente por Ritch, Mueller, Heather y Nicolau, S.C. para uso de sus clientes y terceros en la comunidad de anticorrupción y compliance. Esta traducción no ha sido aprobada o recomendada por agencia alguna del gobierno de E.U., incluyendo al Departamento de Justicia.

Para mayor información acerca de Ritch Mueller relacionada con la práctica anticorrupción, favor de contactar a Luis Dantón Martínez Corres, líder de la práctica de compliance, anticorrupción e investigación en nuestra oficina de la Ciudad de México, o en ldanton@ritch.com.mx, y a Marta Loubet, en mloubet@ritch.com.mx, o visite nuestra página de internet www.ritch.com.mx.