

Sumarios

En este artículo se analiza brevemente la importancia actual del compliance en Argentina, entendido como el conjunto de procedimientos y buenas prácticas que permiten identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan las empresas, estableciendo mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción ante ellos. Si bien principalmente responde a la idea de cumplir con las normas vigentes, no se limita únicamente a ello, sino que también comprende algo más genérico (y menos tangible): ser transparente, tener integridad, no tolerar la corrupción, contar con una cultura corporativa de cumplimiento, etcétera. Para eso, se destacan, por un lado, la fundamental importancia que tuvo en su desarrollo la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria, ya que establece un marco para la responsabilidad penal de las personas jurídicas y promueve la implementación de programas de integridad, cuyos principales beneficios son la prevención de delitos, la mejora de la reputación corporativa y la mitigación de riesgos legales; y, por otro lado, que el compliance no es exclusivo de las grandes empresas, sino que también puede ser (y está siendo) adoptado por muchas PyMES. Finalmente, se analiza la función del compliance officer, responsable de garantizar el cumplimiento normativo y prevenir riesgos dentro de una organización.

Importancia actual del *compliance* y del *compliance officer* en Argentina

Por Tomás Fazio

1. Introducción

El objetivo del presente trabajo es analizar la importancia actual del *compliance* y de una figura central vinculada íntimamente con aquel: el oficial de cumplimiento o *compliance officer* (en adelante, CO).

Preliminarmente, cabe señalar que el *compliance* surgió en Estados Unidos a comienzos del siglo XX como respuesta a la necesidad de luchar contra las mafias, la corrupción y el blanqueo de los capitales obtenidos de actividades delictivas.[1] Sin embargo, adquirió una mayor relevancia en dicho país en las décadas de 1970 y 1980, como consecuencia de los graves escándalos financieros relacionados con casos de corrupción, como el conocido escándalo político Watergate, originado a raíz de un robo de documentos en el complejo de oficinas Watergate de Washington D. C. (sede del Comité Nacional del Partido Demócrata) y el posterior intento de la administración Nixon de encubrir a los responsables.[2]

Tras conocerse que cientos de empresas americanas estaban envueltas en casos de corrupción, en 1977 se publicó la *Foreign Corrupt Practices Act*. Asimismo, los escándalos empresariales de principios del siglo XXI, tales como la caída de Enron, llevaron a la publicación de la *Sarbanes Oxley Act* (2002); los ataques del 11 de septiembre de 2001 condujeron a la publicación de normas para combatir la financiación del terrorismo internacional; y la crisis financiera de los años 2007-2009, a partir de la caída de Lehman Brothers, llevó a endurecer significativamente la normativa de los mercados financieros en Estados Unidos, publicándose, entre otras normas, la *Dodd-Frank Act* (2010).[3]

Todos estos acontecimientos condujeron a cambios significativos que hicieron que, ante cualquier incidente, las empresas necesitaran demostrar los esfuerzos que habían realizado para prevenir en su seno la infracción de las normas y enfrentarse a importantes sanciones ante los reguladores y los tribunales en caso de que no lo hubieran podido hacer. Ello hizo que la función del *compliance* se consolidara y se afianzara definitivamente en las empresas estadounidenses, para luego extenderse a los demás países occidentales.[4]

Desde allí, en forma paulatina, fue implantándose en el resto del mundo la tendencia (y la exigencia legal en algunos casos) de que las empresas cuenten con programas de *compliance* y con personas que ejerzan esa función dentro de sus organigramas.

El término “*compliance*” se refiere a un conjunto de procedimientos y buenas prácticas que permiten identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan las empresas, estableciendo mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción ante ellos y, si bien principalmente responde a la idea de cumplir con las normas vigentes, no se limita únicamente a ello, sino que también comprende algo más genérico (y menos tangible): ser transparente, tener integridad, no tolerar la corrupción, contar con una cultura corporativa de cumplimiento, etcétera.

Cabe destacar que, cuando hablamos de marco normativo, nos referimos a leyes, pero también a políticas internas, compromisos con clientes, proveedores o terceros, y especialmente a los códigos éticos que la empresa se haya comprometido a respetar, ya que hay muchos casos en los que una actuación puede ser legal, pero no ética.[5]

En virtud de todo lo mencionado, el riesgo de *compliance* es el riesgo de que una organización pueda sufrir sanciones, multas, pérdidas financieras o menoscabo de su reputación como resultado del incumplimiento de las leyes, regulaciones, normas de autorregulación o códigos de conducta aplicables a su actividad.[6]

2. Factores que explican el crecimiento del *compliance* en Argentina

Sin dudas, un hecho central para el crecimiento y el desarrollo del *compliance* en nuestro país durante los últimos años es la sanción, en 2017, de la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria (en adelante, LRPE).

La LRPE regula el régimen de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas, de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal, por los delitos de cohecho y tráfico de influencias, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, concusión, enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados, y confección de balances e informes falsos agravados.

Vale la pena hacer hincapié en dos de sus artículos, ya que son de significativa relevancia en cuanto al *compliance*.

El artículo 9 establece que quedará eximida de pena y responsabilidad administrativa la persona jurídica, cuando concurran simultáneamente las siguientes circunstancias: a) espontáneamente haya denunciado un delito previsto en ella como consecuencia de una actividad propia de detección e investigación interna; b) hubiere implementado un sistema de control y supervisión adecuado en los términos de los artículos 22 y 23, con anterioridad al hecho del proceso, cuya violación hubiera exigido un esfuerzo de los intervinientes en la comisión del delito; y c) hubiere devuelto el beneficio indebido obtenido. No debe pasar inadvertido que la redacción empleada por el legislador en el artículo 9 no es facultativa para el juez (“quedará eximida de pena y responsabilidad”).[7]

Por su parte, el artículo 22 establece que las personas jurídicas comprendidas en el régimen de la LRPE podrán implementar programas de integridad consistentes en el conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos comprendidos en dicha ley, y que el programa de integridad exigido deberá guardar relación con los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, su dimensión y capacidad económica.

Otro de los factores que ayudaron (y ayudan) al crecimiento del *compliance* es que, si bien aún se lo sigue asociando a la gestión de riesgos penales y la prevención de delitos, se ha constatado con el tiempo que disponer de específicos modelos organizativos, procedimientos y protocolos que determinen el grado de cumplimiento normativo en la empresa ya no es patrimonio exclusivo del orden penal.[8]

En efecto, existen fallos recientes, por ejemplo, en materia de derecho laboral, en los cuales los jueces han merituado el hecho de que las empresas demandadas hubieran contado con un programa de integridad.[9] Por ende, las empresas observan que contar con dichos programas puede ayudarlas concretamente a mitigar ciertos riesgos derivados de reclamos, demandas, etc. Desde ya que esto no es una realidad absoluta y siempre habrá que analizar las circunstancias de cada caso concreto, pero demuestra que los jueces están teniendo en cuenta el *compliance* en la práctica.

Un tercer factor que ayuda a explicar el crecimiento del *compliance* es que, cada vez más, contar con un programa de integridad se considera una inversión y no un gasto. En efecto, si bien esto puede sonar paradójico (ya que contar con uno de tales programas implica para cualquier organización una serie de gastos que no tendría en caso de que no los implementara), la clave aquí es comprender que dicha inversión muchas veces trae, en forma de retorno para la empresa, un ahorro de costos derivados de riesgos y contingencias neutralizados a través del *compliance*.

Finalmente, otro de los factores por los cuales el *compliance* ha adquirido mayor relevancia en este último tiempo es que, en algunos casos, se utiliza en cierta medida como un elemento de *marketing*, ya que, para

las empresas, resulta atractivo mostrarse hacia fuera como organizaciones transparentes, limpias, íntegras, etcétera.

3. Ventajas de contar con un programa de integridad

A continuación, se mencionan simplemente algunas de las principales ventajas derivadas del hecho de contar con un programa de integridad:

- ayuda a prevenir la comisión de delitos dentro de la organización;[10]
- constituye una prueba en un eventual procedimiento judicial penal para que la empresa y sus representantes puedan estar exentos de responsabilidad (o, eventualmente, para que sirva como atenuante de la pena) y en otros procedimientos judiciales, con el fin de acreditar las medidas adoptadas por la empresa y el grado de diligencia observado ante un hecho determinado;[11]
- promueve las prácticas lícitas, transparentes y éticas dentro de la organización y ayuda a mejorar la gestión y los resultados organizacionales;[12]
- contribuye a favorecer la imagen externa de la organización y a prevenir los riesgos reputacionales que implican los procedimientos y las sanciones;[13]
- contribuye a generar la confianza de los clientes y del mercado en general, lo que redundará en un aumento del valor de la marca de la organización;[14] y
- en ciertas ocasiones (por ejemplo, en contrataciones con la administración pública, para requerir financiamiento a instituciones bancarias o para efectuar operaciones con empresas multinacionales), tener un programa de integridad constituye un requisito para avanzar en el proceso, y, lógicamente, ya contar con uno evita tener que prepararlo especialmente para esas ocasiones.

4. Contenido del programa de integridad

Si bien contar con un programa de integridad es optativo para las empresas, en caso de hacerlo, resulta obligatorio que se componga, al menos, de los siguientes elementos, conforme surge del artículo 23 de la LRPE:

- a) un código de ética o de conducta, o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los directores, administradores y empleados;
- b) reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción con el sector público; y
- c) la realización de capacitaciones periódicas sobre el programa de integridad a directores, administradores y empleados.

Asimismo, el artículo 23 de la LRPE menciona otros elementos (optativos) que también pueden formar parte de un programa de integridad, entre los cuales se destacan especialmente los siguientes:

- (i) el apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y la gerencia;[15]
- (ii) los canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos;
- (iii) una política de protección de denunciantes contra represalias;
- (iv) el monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad; y
- (v) un responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del programa de integridad. [16]

Al margen de los elementos mencionados, resulta fundamental que el programa de integridad se elabore considerando la situación particular de la organización (ya que de nada sirve contar con un programa de integridad *standard* si no se observa la situación concreta de la organización a la cual pretende ser aplicado) y teniendo en mira los siguientes pilares: prevenir, detectar y remediar.

5. Actitud de las empresas en Argentina con respecto al *compliance*

Una prueba del crecimiento y el desarrollo del *compliance* durante los últimos años es que son cada vez más las empresas que cuentan con un programa de integridad.

A modo simplemente ilustrativo, de un listado elaborado por Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) con las cien principales empresas de Argentina en la actualidad[17] (entre las cuales se destacan, entre otras, Mercado Libre, Arcor, Toyota, Cervecería y Maltería Quilmes, Google, Natura, Santander, Globant, Unilever, Ford, Banco Galicia, Nestlé, BBVA, Bagó y Mercedes Benz), se observa que la mayoría de ellas cuenta con un programa de integridad, el cual, a su vez, se encuentra disponible al público en general, en sus respectivas páginas web.

Si bien las empresas mencionadas precedentemente son en su mayoría empresas multinacionales, por lo que no llama demasiado la atención el hecho de que cuenten con un programa de integridad —en tanto ello muchas veces constituye un requisito o lineamiento impuesto por la casa matriz—, sí es de destacar que existen muchas PyMES que también cuentan con un programa de integridad.[18]

Por lo tanto, si bien todavía existe la idea de que el *compliance* es privativo de las grandes empresas, ello para nada es así, y las PyMES también pueden obtener beneficios importantes incorporando su propio programa de integridad.[19]

6. La figura del CO

La importancia que ha adquirido en este último tiempo el *compliance* ha provocado que también adquiriera relevancia la figura del CO. A continuación, se desarrollan brevemente algunos aspectos destacados que resultan útiles para comprender, entre otras cosas, qué es un CO, en qué consiste su función, cuál es su rol dentro de una organización, a quién reporta y cuáles son sus responsabilidades.

a) ¿Qué es un CO?

El CO es la persona en la que los administradores y directivos de una empresa confían para asegurarse de que existe un entorno de control robusto que permita prevenir situaciones de riesgo, tales como la corrupción, el fraude y las malas prácticas comerciales. En definitiva, la misión del CO es identificar, evaluar, prevenir, detectar e informar sobre el riesgo de *compliance*, que fuera definido antes y que puede generar que la empresa sea objeto de sanciones legales, multas, pérdidas económicas o daños en su reputación e imagen, como consecuencia del incumplimiento del marco normativo, de las políticas internas o de los códigos éticos aplicables.

b) ¿Cuáles son las funciones del CO?

Tal como se mencionó en una de las secciones anteriores, el artículo 23 de la LRPE establece el contenido de un programa de integridad, y diferencia entre elementos obligatorios y optativos. La designación de un CO es un elemento optativo.

Sin embargo, en la práctica nadie puede imaginarse contar con un programa de integridad sin que exista a su vez alguien que se haga cargo de su implementación.[20] La Oficina Anticorrupción, en sus “Lineamientos de integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la LRPE” (en adelante, los Lineamientos), considera al CO como una figura de relevancia significativa para lograr que los programas de integridad sean eficientes y brinda una descripción genérica de algunas funciones a cargo del CO (análisis de riesgos éticos; conducción, supervisión y adaptación del programa de integridad; gestión del sistema de denuncias; diseño de capacitaciones y participación en la planificación estratégica de la organización, entre otros[21]). Sin embargo, el rol concreto, las funciones y la posición jerárquica del CO quedan a cargo de cada empresa. Por lo tanto, hay posiciones y funciones del CO muy diversas según las características de cada organización.

De todas formas, pueden mencionarse las siguientes funciones genéricas que debe cumplir todo CO en cualquier organización:

- Prevenir: Constituye la piedra angular de las funciones del CO. Es necesario que el CO identifique y evalúe los riesgos para diseñar los controles que permitan eliminarlos o mitigarlos.
- Detectar: La detección temprana de posibles deficiencias en los controles es esencial para evitar un daño mayor, por lo que el CO debe realizar tareas de supervisión, monitoreo y análisis continuo de los riesgos.
- Informar: El CO debe reportar permanentemente a la alta dirección las tareas realizadas y las deficiencias identificadas.

c) Perfil del CO y presupuestos mínimos para el desempeño de su función

Aunque no existe un prototipo preestablecido de CO ni requisitos específicos para desempeñar esa función (por ejemplo: ser abogado o contador, tener determinados años, contar con experiencia previa en ciertos

asuntos, etc.), es muy importante que el CO reúna una serie de condiciones y aptitudes que hacen a su idoneidad.

Algunas de esas condiciones son las siguientes:

- tener una relación fluida con la alta dirección (es decir, con las personas que adopten las decisiones en el seno de la organización);[22]
- tener proporcionalidad, equilibrio y sentido común (dado que la gestión del *compliance* es esencialmente una gestión de riesgos, y que no existe el riesgo cero en una organización, es muy importante que el CO sea prudente a la hora de fijar las líneas rojas, que no deben sobrepasarse, y, al mismo tiempo, que contribuya en la búsqueda de alternativas cuando existan impedimentos insalvables);[23]
- tener integridad y firmeza (sobre todo en aquellos supuestos en que haya que tomar decisiones drásticas, aunque sean antipáticas);[24] y
- ser discreto (siendo que muchas veces el CO maneja información estrictamente confidencial, y que su divulgación puede generar efectos nocivos).[25]

Por su parte, existen requisitos que deben existir en la organización para que el CO pueda ejercer su función de forma efectiva. Estos requisitos constituyen presupuestos sin los cuales resulta muy difícil (en algunos casos imposible) que el CO logre llevar a cabo las tareas a su cargo, y pueden sintetizarse en los siguientes:

- Independencia: El CO debe tomar decisiones sin recibir presión en la organización. Para ver si existe verdadera independencia, entre otras cosas, debe analizarse a quién reporta el CO, quién fija sus objetivos, quién lo evalúa, etc. La principal cuestión es verificar si existe algún conflicto de intereses entre las funciones propias del CO y aquellas de su superior jerárquico.[26]
- Autoridad: El CO debe hacer valer sus opiniones en los niveles más altos de la organización.[27]
- Recursos: El CO debe contar con recursos (humanos, informáticos, materiales, etc.) suficientes, de acuerdo con el tamaño y las características de la organización.[28]
- Acceso a toda la información y a todos los miembros de la organización: El CO debe tener acceso a cualquier departamento y a cualquier persona de la empresa.[29]
- Responsabilidades claramente definidas: Puede ocurrir que una tarea de *compliance* se encuentre bajo la órbita de otro departamento (por ejemplo, el Departamento de Legales).[30]

d) ¿A quién reporta el CO?

Resulta transcendental, dentro de una organización que pretenda aplicar correctamente su programa de integridad, determinar a quién debe reportar el CO. Hace algunos años era bastante común que el CO reportara directamente a la gerencia de legales, pero esta tendencia fue modificándose. Según la última encuesta del Centro de Gobernabilidad y Transparencia del *IAE Business School*, la mayoría de los CO actualmente reportan directamente al directorio o la alta gerencia.[31]

e) ¿Cuáles son los alcances de la responsabilidad del CO?

Ante el crecimiento del *compliance* en los últimos años, cada vez adquiere mayor trascendencia delimitar cuáles son los límites y los alcances de la responsabilidad del CO. Para ello, primero debe definirse cuáles son los deberes a su cargo, pero la LRPE solo menciona a este último como un elemento optativo del programa de integridad.

Tal como fuera mencionado anteriormente, puede encontrarse una descripción de algunas funciones y deberes del CO en los lineamientos, que enuncian sus principales responsabilidades. Sin embargo, se trata en todos los casos de sugerencias y tampoco allí hay nada específico con relación al grado de responsabilidad del CO.

Por ende, surgen dudas con relación a la responsabilidad penal del CO. Está claro que el CO debe responder penalmente por delitos de corrupción directamente cometidos por él (sea en nombre de la empresa o no), pero aparece el interrogante de qué ocurre en aquellos casos en que el CO omite cumplir sus obligaciones derivadas del programa de integridad (por ejemplo, incumpliendo sus deberes de control). En Argentina no existe jurisprudencia específica para estos casos y tampoco hay en el Código Penal un delito de omisión de deberes de vigilancia en la empresa que pudiese afectarlo.[32]

En el derecho comparado (España y Alemania), viene desarrollándose una teoría que intenta ubicar al CO en la posición de garante del cumplimiento de los programas de integridad, y existen casos en los cuales se ha condenado penalmente al CO en casos de omisión de acciones tendientes al cumplimiento y aplicación del programa de integridad (justamente por no garantizar esto último). Sin embargo, la jurisprudencia que adjudica al CO la posición de garante está muy debatida en la doctrina. En Argentina aún no existen casos ni jurisprudencia al respecto.[33]

Como criterio general, el grado de responsabilidad del CO depende del lugar jerárquico que ocupe dentro de la organización. Tiene la responsabilidad del órgano de administración cuando forma parte de él, y parece claro que, en los casos en que el responsable a cargo de la implementación y supervisión del programa de integridad forme parte del órgano de administración e incumpla alguna de las funciones a su exclusivo cargo, será pasible de ser responsabilizado por mal desempeño, en los términos de los artículos 59 y/o 274 de la Ley General de Sociedades.

En este contexto, se reafirma la importancia de la independencia y la autonomía que requieren la función del CO para detectar e informar incumplimientos y formular denuncias contra algún integrante del órgano de administración. Un programa eficiente requiere que se delimiten claramente las responsabilidades del CO, especificándose sus funciones, ya que ello es la base para poder evaluar correctamente su responsabilidad.

7. Conclusión

Considero que es evidente el crecimiento que ha experimentado en el último tiempo y que continúa experimentando actualmente el *compliance* en Argentina.

Asimismo, pienso que los programas de integridad serán cada día más utilizados por las empresas, debido a los beneficios derivados de ellos y a que la cultura del *compliance* sigue incorporándose dentro de las organizaciones e incluso en la consideración de los jueces al momento de dictar sentencias.

Lo dicho anteriormente aplica tanto a las grandes empresas (que en su mayoría ya cuentan con programas de integridad y con departamentos de *compliance*), como a las PyMES, y es muy conveniente para ambos tipos de organizaciones contar con este tipo de programas para neutralizar la mayor cantidad posible de riesgos y contingencias.

En términos generales, creo que el desafío es considerar al *compliance* como algo valioso en sí mismo que puede arrojar múltiples beneficios (incluso económicos) a las organizaciones, y no como el mero cumplimiento formal de normas y requisitos. Generar una cultura de cumplimiento y de apego a las buenas prácticas no se logra de un día para otro y, sin dudas, demanda tiempo y esfuerzo, o, como suele decirse, entrenamiento en *compliance*, pero es justamente ese entrenamiento el que les terminará permitiendo obtener beneficios.

Por último, es importante resaltar una vez más que, para que un programa de integridad pueda ser correctamente aplicado, se requiere, además de un CO idóneo, que este último cuente con todos los elementos y recursos necesarios a su disposición.

Notas

[1] ENSEÑAT DE CARLOS, Sylvia. Manual del Compliance Officer. Guía práctica para los responsables de Compliance de habla hispana, Madrid, Thomson Reuters Aranzadi, 2016, p. 21.

[2] PÉREZ ARIAS, Clementina. Incidencia del Compliance en el Derecho Laboral, Revista del Instituto de Estudios Interdisciplinarios en Derecho Social y Relaciones del Trabajo (IDEIDES-UNTREF). <http://revista-ideides.com/incidencia-del-compliance-en-el-derecho-laboral/>.

[3] ENSEÑAT DE CARLOS, op. cit., pp. 21 -22.

[4] *Ibíd.*

[5] PÉREZ ARIAS, op. cit.

[6] ENSEÑAT DE CARLOS, op. cit., p. 24.

[7] MUNILLA LACASA, Hernán. (27 de noviembre de 2017). Los programas de Integridad en la nueva Ley Penal Empresaria: su alcance y forma de evaluación, La Ley, cita online: AR/DOC/3054/2017.

[8] PÉREZ ARIAS, op. cit.

[9] “Córdoba, Diego Sebastián y o. c/ Trivento Bodegas y Viñedos S. A. p/ despido”, n.º 161845 de la Segunda Cámara del Trabajo de la Primera Circunscripción De Mendoza y “Sánchez, Ariel Alejandro c/ José Cartellone Construcciones Civiles S. A., p/ despido”, n.º 160099 de la Quinta Cámara Del Trabajo de la Primera Circunscripción de Mendoza (ambos mencionados en el artículo de Clementina Pérez Arias citado

en este trabajo).

[10] ENSEÑAT DE CARLOS, op. cit., pág. 42.

[11] *Ibíd.*

[12] *Ibíd.*, p. 43.

[13] *Ibíd.*

[14] *Ibíd.*

[15] Esto se denomina “tone from the top” y consiste en que los directivos y altos ejecutivos que están en la parte superior de la organización deben ser honestos, mostrar integridad y mantener una cultura corporativa éticamente correcta, marcando la pauta para el resto de las personas.

[16] Los demás elementos optativos previstos en el artículo 23 de la LRPE son el análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del programa de integridad; un sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del código de ética o conducta; procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, incluyendo proveedores, distribuidores, etc.; la debida diligencia durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones, para la verificación de irregularidades, de hechos ilícitos o de la existencia de vulnerabilidades en las personas jurídicas involucradas; y el cumplimiento de las exigencias reglamentarias que sobre estos programas dicten las respectivas autoridades del poder de policía nacional, provincial, municipal o comunal que rijan la actividad de la persona jurídica.

[17] Vid. <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas>.

[18] A continuación, pueden verse algunos ejemplos (elegidos al azar) de Programas de Integridad de PyMES argentinas de diferentes industrias: https://biosafetysa.com/Programa_de_Integridad.pdf; <https://www.mariobonetto.com.ar/codigo-de-integridad>; https://www.linde.ar/-/media/corporate/praxair-argentina/documents/spanish---code-of-business-integrity_tcm1326-554188.pdf?la=es-ar

[19] La Oficina Anticorrupción elaboró una Guía Complementaria para la Implementación de Programas de Integridad en PyMES (Resolución 36/2019), en donde se encuentra desarrollada la mejor forma de implementar estos programas en empresas más pequeñas y con recursos más limitados.

[20] GARFF, Dorothea, (17 de febrero de 2022). Los límites de la responsabilidad del Compliance Officer frente al rol de la alta dirección. Enfoque legal en Argentina, 17/2/2022. Internet en <https://abogados.com.ar/los-limites-de-la-responsabilidad-del-compliance-officer-frente-al-rol-de-la-alta-direccion-enfoque-legal-en-argentina/29724>.

[21] Vid. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lineamientos_para_la_implementacion.pdf, pp. 69-70.

[22] ENSEÑAT DE CARLOS, op. cit., p. 51.

[23] *Ibíd.*

[24] *Ibíd.*, p. 52.

[25] *Ibíd.*

[26] *Ibíd.*, p. 45.

[27] *Ibíd.*, p. 46.

[28] *Ibíd.*, p. 47.

[29] *Ibíd.*, p. 48.

[30] *Ibíd.*, p. 49.

[31] GARFF, op. cit.

[32] *Ibíd.*

[33] *Ibíd.*
