

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**EL RESPETO AL DERECHO A LA PRUEBA COMO RESPETO
MÍNIMO DE LAS GARANTÍAS PROCESALES DENTRO DE LOS
PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIA EN ENTIDADES Y EMPRESAS
DEL ESTADO - ANÁLISIS COMPARADO DEL MODELO DE
PREVENCIÓN PERUANO Y LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES
EN LATINOAMÉRICA**

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Derecho Procesal
que presenta:

Giuliana Katherine Kaneko La Rosa

Asesor:

Vladimir Katherniak Padilla Alegre

Lima, 2025

Informe de Similitud

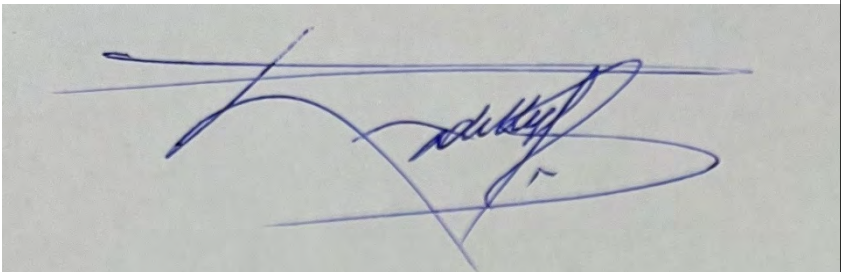
Yo, Vladimir Katherniak Padilla Alegre, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada **“EL RESPETO AL DERECHO A LA PRUEBA COMO RESPETO MÍNIMO DE LAS GARANTÍAS PROCESALES DENTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIA EN ENTIDADES Y EMPRESAS DEL ESTADO - Análisis comparado del Modelo de Prevención Peruano y los Estándares Internacionales en Latinoamérica”** del autor Giuliana Katherine Kaneko La Rosa.

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 09%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/07/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 07 de julio del 2025

Apellidos y nombres del asesor : Padilla Alegre, Vladimir Katherniak	
DNI: 07750538	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5864-9705	

Dedicatoria

A Dios, por guiar mis pasos hasta aquí. A Jesús, mi esposo, por comprender mi decisión de retomar y terminar la Maestría dieciséis años después y a mi hijo, Abraham de seis años, para que entienda que nunca es tarde para perseguir sus sueños y que para hacer algo en la vida el primero que debe creer en que es posible lograrlo es uno mismo, Dios siempre nos acompaña.



Agradecimiento

A la Santísima Virgen María por darme calma en momentos de tormenta, a mis padres, Jorge y Mirtha, quienes me enseñaron el valor del trabajo, la perseverancia y la constancia en el aprendizaje, a mi hermana Mirja, por ser el mejor apoyo en esta travesía, a mi hermano, Jorge y a mi amigo Pedro Cuzzi Llanos, ambos excelentes profesionales, jefes y socios quienes me animaron a concluir esta maestría.



Resumen Ejecutivo

La presente investigación analiza críticamente la aplicación del derecho a probar en los procedimientos de investigación interna dentro del modelo de prevención peruano, en el contexto de los estándares internacionales latinoamericanos. El objetivo general es proponer un marco de actuación que armonice la efectividad investigativa con el respeto a las garantías procesales fundamentales.

La problemática central radica en la tensión entre la necesidad de conducir investigaciones internas efectivas y el respeto al derecho fundamental a probar, particularmente en el sector público donde solo el 47% de las entidades han implementado canales de denuncia efectivos y únicamente el 23% cuenta con protocolos específicos para garantizar este derecho.

El método empleado es comparativo, complementado con investigación documental, análisis de legislación y jurisprudencia, estudio de casos de entidades públicas que han implementado modelos de prevención, y análisis crítico de la compatibilidad entre estándares internacionales y normativa peruana.

Como respuesta a esta problemática, la tesis propone un modelo de investigación interna que busca armonizar las necesidades de compliance con el respeto al debido proceso. Este modelo, que incluye protocolos y mecanismos de protección, podría servir como guía para las empresas.

En última instancia, esta investigación no solo contribuye al debate académico sobre el alcance del derecho a probar, sino que también ofrece soluciones prácticas para un desafío real y urgente en el ámbito público peruano. Al hacerlo, aspira a fomentar una cultura de integridad que no sacrifique los derechos individuales en pos de la eficiencia empresarial.

Palabras clave:

- Derecho a probar
- Modelo de prevención

- Investigaciones internas
- Garantías procesales
- Compliance
- Canales de denuncia



Abstract

This research critically analyzes the application of the right to present evidence in internal investigation procedures within the Peruvian prevention model, in the context of Latin American international standards. The general objective is to propose an action framework that harmonizes investigative effectiveness with respect for fundamental procedural guarantees.

The central problem lies in the tension between the need to conduct effective internal investigations and respect for the fundamental right to present evidence, particularly in the public sector where only 47% of entities have implemented effective reporting channels and only 23% have specific protocols to guarantee this right.

The method employed is comparative, complemented by documentary research, analysis of legislation and jurisprudence, case studies of public entities that have implemented prevention models, and critical analysis of compatibility between international standards and Peruvian regulations.

In response to this problem, the thesis proposes an internal investigation model that seeks to harmonize compliance needs with respect for due process. This model, which includes protocols and protection mechanisms, could serve as a guide for companies.

Ultimately, this research not only contributes to the academic debate on the scope of the right to present evidence, but also offers practical solutions for a real and urgent challenge in the Peruvian public sphere. In doing so, it aspires to foster a culture of integrity that does not sacrifice individual rights in favor of business efficiency.

Key words:

- Compliance
- Right to present evidence
- Prevention model
- Internal investigation
- Whistleblowing handling

**“EL RESPETO AL DERECHO A LA PRUEBA COMO RESPETO MÍNIMO DE LAS
GARANTÍAS PROCESALES DENTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIA
EN ENTIDADES Y EMPRESAS DEL ESTADO”**

**Análisis comparado del Modelo de Prevención Peruano y los Estándares
Internacionales en Latinoamérica**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DEL DERECHO A PROBAR Y EL DEBIDO PROCESO EN LOS SISTEMAS DE PREVENCIÓN	7
1.1. El debido proceso como derecho fundamental	7
1.1.1. Concepto y alcances en el ordenamiento jurídico latinoamericano.....	7
1.1.2. Manifestaciones del debido proceso en los procedimientos corporativos	7
1.1.3. Principios rectores del debido proceso en las investigaciones internas	8
1.2. El derecho a probar como garantía constitucional	8
Concepto previo: Garantías Constitucionales	8
1.2.1. Naturaleza jurídica y contenido esencial	9
1.2.2. Desarrollo jurisprudencial en el sistema interamericano	9
1.2.3. Límites y alcances en procedimientos no jurisdiccionales	10
1.2.4. Precisión terminológica: prueba y evidencia en el contexto peruano	13
1.3. Los modelos de prevención en el contexto latinoamericano	15
1.3.1. Evolución normativa: FCPA, UK Bribery Act y su impacto regional	15
1.3.2. El modelo peruano: Ley 30424 y modificatorias	17
1.3.3. Estándares internacionales: ISO 37001, 37301 y 37002.....	18
1.3.4. El modelo peruano: Ley 30424 y modificatorias	19
1.3.5. Estándares internacionales relevantes para el derecho a probar	20
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SISTEMA PROBATORIO EN LOS PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIA	27
Marco Conceptual	27
2.1. Tipología y valoración de pruebas	29
2.1.1. Pruebas documentales y electrónicas	29
2.1.2. Testimonios y declaraciones	31
2.1.3. Pericias y prueba técnica.....	32

2.1.4. Pruebas derivadas de la cultura organizacional.....	33
2.2. Garantías procesales en la obtención de pruebas	34
2.2.1. Principio de licitud.....	34
2.2.2. Cadena de custodia.....	34
2.2.3. Confidencialidad y protección de datos.....	35
2.2.4. Derecho de defensa y contradicción	36
2.3. El sistema de denuncias y la actividad probatoria	36
2.3.1. Canales de denuncia y gestión de elementos de prueba (pruebas).....	36
2.3.2. Tratamiento de denuncias anónimas.....	37
2.3.3. Protección al denunciante y garantías procesales	38
CAPÍTULO III: ESTUDIO COMPARADO DE LA PRÁCTICA PROBATORIA EN LATINOAMÉRICA	42
3.1. Marcos regulatorios comparados.....	42
3.1.1. Modelo chileno.....	42
3.1.2. Modelo colombiano	43
3.1.3. Modelo mexicano.....	44
3.1.4. Modelo brasileño	45
3.1.5. Análisis comparativo con el modelo peruano	47
3.2. Estándares probatorios en Entidades y empresas del Estado.....	53
3.2.1. Criterios de admisibilidad y valoración.....	53
3.2.2. Jurisprudencia relevante	54
3.2.3. Buenas prácticas regionales	60
3.3. Desafíos en la implementación.....	63
3.3.1. Barreras culturales y organizacionales.....	63
3.3.2. Conflictos entre normativa local y estándares internacionales.....	67
3.3.3. Propuestas de armonización.....	70
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO DE INVESTIGACIÓN Y PRUEBA	76
4.1. Diseño del sistema probatorio.....	76
4.1.1. Principios rectores	76
4.1.2. Garantías procesales mínimas.....	77
4.1.3. Criterios de valoración probatoria	79
4.2. Protocolo de investigación garantista	82
4.2.1. Etapas del procedimiento	82
4.2.2. Derechos y obligaciones de las partes	86
4.2.3. Medidas de protección y confidencialidad	89

4.3. Propuestas de mejora al modelo peruano	94
4.3.1. Modificaciones normativas sugeridas	94
4.3.2. Lineamientos de implementación	96
4.3.3. Indicadores de efectividad	97
CONCLUSIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
REFERENCIAS DOCUMENTALES INSTITUCIONALES	106
REFERENCIAS DOCUMENTALES INSTITUCIONALES (web)	108



“EL RESPETO AL DERECHO A LA PRUEBA COMO RESPETO MÍNIMO DE LAS GARANTÍAS PROCESALES DENTRO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIA EN ENTIDADES Y EMPRESAS DEL ESTADO”

Análisis comparado del Modelo de Prevención Peruano y los Estándares Internacionales en Latinoamérica

INTRODUCCIÓN

El panorama del cumplimiento normativo empresarial en el Perú ha experimentado una transformación sin precedentes en la última década. La promulgación de la Ley 30424 en 2016, que establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, junto con sus posteriores modificaciones, ha catalizado la implementación de modelos de prevención y sistemas de denuncia en organizaciones del sector público y privado. Este desarrollo normativo nacional forma parte de una tendencia global iniciada por instrumentos como la FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) estadounidense y el UK Bribery Act británico, y se complementa con estándares internacionales como las normas ISO 37001, 37301 y 37002.

Sin embargo, la existencia de estos marcos normativos no garantiza una implementación efectiva que respete los derechos fundamentales de los involucrados, particularmente el derecho a probar en investigaciones internas. Esta situación adquiere especial complejidad al desarrollarse en un ámbito no jurisdiccional, donde *los límites entre el poder disciplinario empresarial y las garantías procesales fundamentales no siempre están claramente definidos*, generando espacios propicios para potenciales abusos.

Planteamiento del problema

La problemática central de esta investigación radica en la tensión existente entre la *necesidad de conducir investigaciones internas efectivas y el respeto al derecho fundamental a probar*. Este derecho, tradicionalmente desarrollado en el ámbito jurisdiccional, enfrenta desafíos únicos cuando se traslada al contexto corporativo.

Primero, existe una marcada asimetría de poder y recursos entre la organización investigadora y el investigado. Mientras las empresas disponen de equipos legales especializados y recursos técnicos avanzados, el colaborador investigado frecuentemente enfrenta limitaciones significativas para recabar y presentar pruebas en su defensa. Segundo, a diferencia del proceso judicial, las investigaciones internas carecen de protocolos estandarizados que regulen la admisión, actuación y valoración de pruebas, situación que puede derivar en arbitrariedades. Tercero, el conflicto entre confidencialidad empresarial y derecho de defensa genera restricciones en el acceso a información relevante. Finalmente, la ausencia de procedimientos estandarizados para el manejo de pruebas compromete su integridad y validez.

Esta problemática se manifiesta claramente en el sector público peruano. Según la Contraloría General de la República (2023), solo el 47% de las entidades públicas han implementado canales de denuncia efectivos, y de estas, únicamente el 23% cuenta con protocolos específicos para garantizar el derecho a probar. Durante el período 2020-2023, se registraron más de 15,000 denuncias en el sector público, de las cuales aproximadamente el 35% presentaron deficiencias en el manejo de pruebas y garantías procesales.

Los sectores más afectados evidencian esta problemática con claridad. El sector construcción concentra el 42% de las denuncias por irregularidades, principalmente por contrataciones indebidas y sobrevaloración de obras. El sector salud representa el 35% del total de denuncias públicas, enfocándose en irregularidades en adquisiciones médicas. Los servicios públicos registran el 45% de las denuncias en empresas estatales, mientras que el sector energético presenta el 38% de las denuncias en FONAFE.

Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es analizar críticamente la aplicación del derecho a probar en los procedimientos de investigación interna dentro del modelo de prevención peruano, *proponiendo un marco de actuación que armonice la efectividad investigativa con el respeto a las garantías procesales fundamentales.*

Los objetivos específicos comprenden: examinar el marco teórico y normativo del derecho a probar en investigaciones internas; identificar las principales barreras que enfrentan los investigados para ejercer efectivamente este derecho; desarrollar criterios objetivos para la admisión, actuación y valoración de pruebas; proponer protocolos específicos que garanticen la preservación de pruebas y la cadena de custodia; y diseñar mecanismos de medición y evaluación de la efectividad de las garantías procesales en los sistemas de denuncia corporativos.

Esta investigación resulta particularmente relevante por su impacto práctico en el sector público peruano, donde la implementación desigual de sistemas de denuncia ha generado *contingencias legales* que superan los S/. 45 millones en los últimos tres años. *Además, existe un vacío doctrinal significativo: el 68% de las entidades públicas carecen de lineamientos específicos para la actuación probatoria en investigaciones internas.*

La relevancia social es igualmente significativa. La Encuesta Nacional de Integridad en el Servicio Civil revela que solo el 28% de los servidores públicos confía en los sistemas de denuncia institucionales, citando como principal preocupación la falta de garantías procesales. Este dato adquiere mayor relevancia considerando que Perú muestra una de las tasas más bajas de denuncia de irregularidades en el sector público de la región latinoamericana, con solo un 15% de testigos de actos irregulares dispuestos a denunciar.

La contribución esperada de esta investigación es proporcionar herramientas teóricas y prácticas que fortalezcan las garantías procesales en las investigaciones internas del sector público, particularmente en lo referente al derecho a probar, contribuyendo así a mejorar la efectividad y legitimidad de los sistemas de denuncia en el contexto peruano y latinoamericano.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DEL DERECHO A PROBAR Y EL DEBIDO PROCESO EN LOS SISTEMAS DE PREVENCIÓN

1.1. El debido proceso como derecho fundamental

1.1.1. Concepto y alcances en el ordenamiento jurídico latinoamericano

El debido proceso constituye un derecho fundamental que trasciende el ámbito meramente jurisdiccional para proyectarse como una garantía esencial en todo tipo de procedimiento, incluidas las investigaciones internas en entidades públicas y privadas. Como señala Bustamante Alarcón (2021), el debido proceso representa "una garantía y derecho fundamental de todos los justiciables que les permite, una vez ejercitado el derecho de acción, acceder a un proceso que reúna los requisitos mínimos que lleven a la autoridad encargada de resolverlo a pronunciarse de manera justa, equitativa e imparcial" (p. 123).

En el contexto latinoamericano, este derecho ha experimentado una evolución significativa, expandiéndose desde su concepción tradicional en el ámbito judicial hacia espacios no jurisdiccionales. Caro Coria (2019) enfatiza que "la expansión del debido proceso hacia ámbitos corporativos y administrativos responde a la necesidad de garantizar la protección de derechos fundamentales en todos los espacios donde se ejercite poder sancionador" (p. 178).

1.1.2. Manifestaciones del debido proceso en los procedimientos corporativos

La aplicación del debido proceso en el ámbito corporativo, particularmente en los sistemas de prevención y cumplimiento, presenta características específicas que merecen atención. Gómez-Jara Díez (2018) sostiene que "los procedimientos internos de investigación deben incorporar garantías procesales fundamentales, adaptadas a la naturaleza y finalidad de estos procesos" (p. 45). Esta adaptación **no implica una disminución de garantías, sino su modulación** considerando las particularidades del contexto empresarial.

En el sector público peruano, la implementación de estas garantías ha mostrado desafíos significativos. Según Reaño Peschiera (2016), "la tensión entre la eficacia investigativa y el respeto a las garantías procesales se agudiza en el sector público, donde la presión

por resultados puede llevar a sacrificar aspectos fundamentales del debido proceso" (p. 145).

1.1.3. Principios rectores del debido proceso en las investigaciones internas

Los principios rectores que deben guiar la implementación del debido proceso en investigaciones internas incluyen:

1. **Principio de imparcialidad:** La objetividad en la conducción de investigaciones resulta fundamental. Como señala García Caveró (2017), "la imparcialidad en investigaciones internas requiere mecanismos específicos que garanticen la independencia del órgano investigador" (p. 89).
2. **Principio de contradicción:** Dasso Vassallo (2019) enfatiza que "el derecho a contradecir los hallazgos y pruebas debe garantizarse incluso en etapas preliminares de la investigación" (p. 67).
3. **Principio de igualdad de armas:** Este principio cobra especial relevancia en el contexto de investigaciones internas. Según Clavijo Jave (2016), "la asimetría de recursos y acceso a información entre la organización y el investigado requiere mecanismos compensatorios que garanticen una defensa efectiva" (p. 156).

1.2. El derecho a probar como garantía constitucional

Concepto previo: Garantías Constitucionales

Las garantías constitucionales son mecanismos o instrumentos que la Constitución establece para asegurar la plena vigencia y respeto de los derechos fundamentales. Como señala Vásquez Anchaya (2017), "constituyen herramientas jurídicas mediante las cuales la Constitución protege y asegura que los derechos que ella reconoce no sean vulnerados, desconocidos o limitados" (p. 45).

En el ordenamiento jurídico peruano, las garantías constitucionales no son meras declaraciones programáticas, sino que representan verdaderos mecanismos de protección con eficacia jurídica directa. Según Talavera Díaz (2020), "las garantías constitucionales operan como instrumentos reactivos frente a la vulneración de derechos fundamentales, pero también como mecanismos preventivos que condicionan el ejercicio del poder" (p. 78).

1.2.1. Naturaleza jurídica y contenido esencial

El derecho a probar, como garantía constitucional, presenta una doble dimensión. Por un lado, constituye un derecho fundamental autónomo y, por otro, forma parte esencial del derecho al debido proceso. Flores Chapilliquen (2024) sostiene que "el derecho a probar no se agota en la mera posibilidad de presentar medios probatorios, sino que comprende un conjunto de garantías que aseguran su efectividad en cualquier tipo de procedimiento" (p. 92).

Este derecho comprende cuatro elementos esenciales:

1. **El derecho a ofrecer medios probatorios:** "Implica la posibilidad de presentar todos los medios probatorios pertinentes para acreditar los hechos que configuran una pretensión o defensa" (Meini Méndez, 1996, p. 205).
2. **El derecho a que se admitan los medios probatorios:** Según Arias Bautista (2023), "la admisión de pruebas solo puede ser rechazada por motivos estrictamente legales y mediante resolución debidamente fundamentada" (p. 167).
3. **El derecho a que se actúen los medios probatorios admitidos:** "La actuación probatoria debe realizarse respetando los principios de inmediación, contradicción y publicidad" (Mejía Jara, 2022, p. 89).
4. **El derecho a que se valoren adecuadamente los medios probatorios:** Como señala Nieto Tapia (2020), "la valoración probatoria debe realizarse de manera conjunta y razonada, explicando las conclusiones a las que se arriba" (p. 123).

1.2.2. Desarrollo jurisprudencial en el sistema interamericano

La Corte Interamericana de Derechos Humanos ha desarrollado una importante jurisprudencia sobre el derecho a probar. En el caso *Ivcher Bronstein vs. Perú* (2001), estableció que "el derecho a probar constituye uno de los elementos fundamentales del debido proceso y su vulneración implica una afectación directa al derecho de defensa" (Corte IDH, Serie C No. 74, párr. 104).

En el contexto nacional, el Tribunal Constitucional peruano ha señalado en reiterada jurisprudencia que el derecho a probar es un elemento esencial del debido proceso. En la sentencia STC 010-2002-AI/TC, estableció que:

"El derecho a probar es uno de los componentes elementales del derecho a la tutela procesal efectiva, pues constituye un elemento implícito de tal derecho. (...) Se trata de un derecho complejo cuyo contenido está determinado por el derecho a ofrecer medios probatorios que se consideren necesarios, a que estos sean admitidos, adecuadamente actuados, que se asegure la producción o conservación de la prueba y que estos sean valorados de manera adecuada y con la motivación debida" (Fundamento 148).

1.2.3. Límites y alcances en procedimientos no jurisdiccionales

En el ámbito de las investigaciones internas y procedimientos corporativos, el derecho a probar mantiene su naturaleza de garantía constitucional, aunque con particularidades específicas. Salas Cabrera (2020) afirma que "la aplicación del derecho a probar en procedimientos no jurisdiccionales debe adaptarse a las características propias de estos espacios, sin que ello implique una disminución de sus garantías esenciales" (p. 156).

El Tribunal Constitucional peruano, en la sentencia STC 4831-2005-PHC/TC, estableció que "el derecho a probar, como todo derecho fundamental, no es absoluto sino que puede ser objeto de restricciones o limitaciones, derivadas tanto de la necesidad de que sean armonizados con otros derechos o bienes constitucionales, como de la propia naturaleza del derecho en cuestión" (Fundamento 7).

En el ámbito internacional, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, en el caso *Claude Reyes vs. Chile* (2006), señaló que las restricciones al derecho a probar deben "responder a un objetivo permitido por la Convención Americana, y las limitaciones deben ser necesarias en una sociedad democrática, lo que depende de que estén orientadas a satisfacer un interés público imperativo" (Corte IDH, Serie C No. 151, párr. 91).

Los límites al derecho a probar se estructuran en tres niveles fundamentales:

1. Límites intrínsecos

a) Pertinencia de la prueba "La pertinencia se refiere a la relación directa y precisa que debe existir entre el medio probatorio y los hechos que son objeto de la investigación o procedimiento" (Nieto Tapia, 2020, p. 145). El Tribunal Constitucional, en la STC 6712-2005-HC/TC, estableció que "la pertinencia exige que el medio probatorio tenga una relación directa o indirecta con el hecho que es objeto de proceso" (Fundamento 15).

b) Utilidad de la prueba Según Arias Bautista (2023), "la utilidad se relaciona con la idoneidad del medio probatorio para acreditar un hecho relevante que aún no ha sido demostrado con otro medio probatorio" (p. 178). La Corte Suprema, en la Casación N° 2558-2016-Lima, precisó que "la prueba útil es aquella que resulta adecuada para verificar los hechos que fundamentan la pretensión" (Fundamento 8).

c) Licitud en la obtención de la prueba "La licitud probatoria implica que los medios de prueba deben ser obtenidos e incorporados al procedimiento sin vulnerar derechos fundamentales" (Mejía Jara, 2022, p. 156). El Tribunal Constitucional, en la STC 2333-2004-HC/TC, estableció la doctrina de la prueba prohibida, señalando que "el derecho a probar no ampara la actuación de pruebas obtenidas con vulneración de derechos fundamentales" (Fundamento 2.5).

2. Límites procedimentales

a) Oportunidad en la presentación "El factor temporal en la presentación de pruebas constituye un límite formal necesario para garantizar el orden y la eficacia del procedimiento" (Flores Chapilliquen, 2024, p. 167). La Corte Suprema, en la Casación N° 1247-2018-Lima, enfatizó que "la oportunidad en la presentación de pruebas constituye una garantía del debido proceso y del derecho de defensa de la contraparte" (Fundamento 12).

b) Formalidades establecidas Según Talavera Díaz (2020), "las formalidades en la presentación y actuación de pruebas no constituyen meros requisitos burocráticos, sino garantías para la adecuada preservación y valoración de la evidencia" (p. 189). El Tribunal Constitucional, en la STC 4831-2005-PHC/TC, ha señalado que "las formalidades procesales son instrumentos para la consecución de la justicia y no fines en sí mismos" (Fundamento 6).

c) Conducencia o idoneidad "La conducencia se refiere a la aptitud legal del medio probatorio para demostrar el hecho controvertido" (Salas Cabrera, 2020, p. 178). En el ámbito internacional, la Corte Europea de Derechos Humanos, en el caso Schenk vs. Suiza (1988), estableció que "la idoneidad de la prueba debe evaluarse en relación con las garantías procesales y la fiabilidad de los medios probatorios" (CEDH, Serie A No. 140, párr. 46).

3. Límites organizacionales

a) Confidencialidad empresarial "La confidencialidad empresarial constituye un límite legítimo al derecho a probar cuando su ejercicio pueda comprometer información sensible para la organización" (Vega Carrasco, 2019, p. 190). La Corte Suprema, en la Casación Laboral N° 14614-2016-Lima, estableció que "el derecho a probar debe armonizarse con el legítimo interés empresarial de proteger información confidencial" (Fundamento 15).

b) Protección de datos personales Según García Cobián (2022), "la protección de datos personales opera como un límite al derecho a probar, especialmente en investigaciones internas que involucran información sensible de terceros" (p. 145). El Tribunal de Justicia de la Unión Europea, en el caso C-131/12 (Google Spain), estableció principios sobre el equilibrio entre el acceso a la información y la protección de datos personales.

c) Secreto comercial "El secreto comercial constituye un límite al derecho a probar cuando la prueba solicitada pueda comprometer ventajas competitivas legítimas de la organización" (Shack Yalta, 2023, p. 167). La Corte Suprema, en la Casación N° 3456-2019-Lima, señaló que "el secreto comercial merece protección siempre que su invocación no constituya un obstáculo arbitrario al ejercicio del derecho de defensa" (Fundamento 18).

Esta estructura de límites ha sido respaldada por jurisprudencia internacional. El Tribunal Europeo de Derechos Humanos, en el caso *Dombo Beheer B.V. vs. Países Bajos* (1993), estableció que las limitaciones al derecho a probar deben:

1. Perseguir un fin legítimo
2. Ser proporcionales al objetivo perseguido
3. No afectar la esencia misma del derecho (TEDH, Serie A No. 274, párr. 31-35)

Como señala Vega Carrasco (2019), "estos límites deben interpretarse de manera restrictiva y siempre en favor del ejercicio del derecho a probar, considerando su naturaleza de garantía constitucional" (p. 134).

1.2.4. Precisión terminológica: prueba y evidencia en el contexto peruano

La discusión sobre el uso de los términos "prueba" y "evidencia" en el contexto jurídico peruano merece especial atención, particularmente cuando se analiza su aplicación en investigaciones internas. Como señala García Caveró (2017), "la terminología empleada en materia probatoria debe responder no solo a la tradición jurídica nacional sino también a las exigencias prácticas del contexto específico de aplicación" (p. 89).

En el modelo anglosajón, específicamente en el contexto de sistemas de prevención y compliance, el término "evidence" se define como:

"Cualquier información documentada, en cualquier forma o medio, que pueda ser utilizada para demostrar la existencia o ausencia de un hecho relevante para el sistema de prevención, incluyendo registros, documentos, testimonios, datos digitales y cualquier otro elemento que permita establecer el cumplimiento o incumplimiento de obligaciones, políticas o estándares de conducta corporativos" (Trautman y Kimbell, 2018, p. 198).

Esta definición es particularmente relevante porque enfatiza tres elementos clave del concepto anglosajón; (i) La amplitud de formatos y medios admisibles; (ii) El enfoque en la utilidad práctica más que en formalidades; y (iii) La vinculación directa con objetivos de compliance.

Como complemento, Gómez-Jara Díez (2018) señala que "el concepto de evidence en compliance trasciende la noción tradicional de prueba judicial, enfocándose en su capacidad para sustentar decisiones corporativas y demostrar la diligencia en la gestión del cumplimiento" (p. 245).

El sistema jurídico peruano, heredero de la tradición romano-germánica, ha empleado tradicionalmente el término "prueba" y sus derivados (medios probatorios, actividad probatoria, derecho a probar) como elementos centrales de su construcción procesal. Como destaca Talavera Díaz (2020), "el concepto de prueba está profundamente arraigado en nuestra tradición jurídica y tiene un desarrollo doctrinal y jurisprudencial extenso y consistente" (p. 156).

Sin embargo, la evolución de los sistemas de prevención y compliance, fuertemente influenciados por el modelo anglosajón, ha introducido el término "evidencia" en la

práctica corporativa. Carrión Zenteno (2014) observa que "la incorporación de estándares internacionales en materia de compliance ha traído consigo no solo nuevas prácticas sino también nueva terminología, que debe ser adaptada al contexto local" (p. 92).

En el marco de esta investigación, se opta por el uso predominante del término "prueba" y sus derivados, por las siguientes razones:

1. Coherencia con el marco constitucional: El derecho fundamental reconocido en la Constitución y desarrollado por el Tribunal Constitucional se denomina "derecho a probar".
2. Tradición jurídica: Como señala Arias Bautista (2023), "el sistema probatorio peruano ha desarrollado una dogmática propia basada en el concepto de prueba, que resulta más precisa y adecuada a nuestro contexto jurídico" (p. 178).
3. Especificidad técnica: El término "prueba" tiene un contenido jurídico más preciso en nuestro sistema, mientras que "evidencia" puede resultar más genérico o ambiguo. En términos de estándares internacionales, la palabra evidencia también es usada para acreditar la operación de los controles y el avance en la implementación de planes de tratamiento de riesgos, lo que puede ahondar la confusión en los términos prueba y evidencia.
4. Uniformidad normativa: La legislación peruana en materia de integridad, prevención de delitos, cumplimiento y protección de datos personales y sus reglamentos utilizan consistentemente el término "prueba".

No obstante, se reconoce que en contextos específicos, particularmente cuando se hace referencia a estándares internacionales o prácticas de compliance, el término "evidencia" puede resultar apropiado, siempre que se utilice de manera consciente y fundamentada. Como señala Mejía Jara (2022), "la coexistencia de ambos términos en la práctica corporativa moderna requiere una utilización reflexiva que considere el contexto específico de aplicación" (p. 234).

En los únicos casos en donde la palabra evidencia será utilizada es cuando se trate de una cita textual o en los casos donde se mencione término “evidencia digital” para conservar la naturaleza de esta clasificación como un rastro digital.¹ Asimismo se utilizará como un tiempo verbal en algunos textos de este estudio.

Esta precisión terminológica resulta especialmente relevante para el desarrollo de la presente investigación, pues permite mantener la coherencia con la tradición jurídica nacional mientras se reconoce la influencia de estándares internacionales en la materia.

1.3. Los modelos de prevención en el contexto latinoamericano

1.3.1. Evolución normativa: FCPA, UK Bribery Act y su impacto regional

Normativas internacionales como la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) y el *UK Bribery Act* han sido fundamentales en la configuración de los modelos de prevención a nivel mundial. Estos marcos normativos no solo han impulsado la adopción de programas de compliance en diversas jurisdicciones, sino que también han establecido estándares que las empresas deben cumplir para prevenir el soborno y la corrupción. Sin embargo, es imprescindible que los modelos de prevención respeten los derechos fundamentales, en particular el derecho a probar, para garantizar que las investigaciones internas no vulneren los derechos de los investigados.

La influencia de estas normativas ha sido particularmente fuerte en Europa, donde países como España e Italia han adaptado sus sistemas de compliance para cumplir con los estándares internacionales.

La evolución de los modelos de prevención en Latinoamérica ha estado fuertemente influenciada por normativas internacionales que han marcado estándares globales en materia de cumplimiento. Como señala Trautman y Kimbell (2018), "la FCPA estableció un paradigma en la lucha contra la corrupción transnacional, obligando a las empresas a desarrollar programas de cumplimiento robustos y efectivos" (p. 45).

Esta influencia se puede analizar en tres etapas fundamentales:

¹ Esta diferencia de posición abre una discusión jurídica que pudiera ser materia de otra tesis por las implicancias que podría acarrear. En mi opinión, el término evidencia puede estar revestido de mayor informalidad para la obtención del documento, la presentación en procesos o procedimientos administrativos o internos e incluso podría saltarse algunos principios y garantías del derecho.

1. **Primera Etapa (1977-2000): Influencia de la FCPA** "La FCPA marcó el inicio de una nueva era en la responsabilidad corporativa, estableciendo estándares que posteriormente serían adoptados globalmente" (Carrión Zenteno, 2014, p. 67). En Latinoamérica, esta influencia se manifestó inicialmente a través de:

- Adopción de políticas anticorrupción básicas
- Implementación de controles financieros
- Desarrollo de primeros códigos de conducta

2. **Segunda Etapa (2000-2010): Impacto del UK Bribery Act** Según Gómez-Jara Díez (2018), "el UK Bribery Act introdujo un enfoque más comprensivo de la responsabilidad corporativa, incluyendo el soborno comercial y estableciendo la responsabilidad por falla en la prevención" (p. 89). Este período se caracterizó por:

- Expansión de los programas de compliance
- Fortalecimiento de controles internos
- Desarrollo de sistemas de denuncia

3. **Tercera Etapa (2010-presente): Desarrollo de modelos locales** "La región ha experimentado un proceso de maduración en sus modelos de prevención, adaptando estándares internacionales a realidades locales" (Caro Coria, 2019, p. 182). Esta etapa se caracteriza por:

- Promulgación de legislación específica
- Desarrollo de jurisprudencia local
- Implementación de estándares adaptados

Sobre este punto, abordaremos con mayor amplitud en el tercer capítulo.

1.3.2. El modelo peruano: Ley 30424 y modificatorias

El modelo peruano de prevención, establecido por la Ley 30424, representa un hito significativo en la evolución del compliance² en el país. Como señala Casanovas Ysla (2019), "la ley peruana incorpora elementos innovadores al establecer no solo la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas sino también la posibilidad de eximirse de responsabilidad a través de modelos de prevención efectivos" (p. 238).

Elementos esenciales del modelo peruano:

1. **Estructura organizacional** "El modelo peruano exige una estructura clara de supervisión y toma de decisiones en materia de prevención" (Dasso Vassallo, 2019, p. 78). Esto incluye:
 - Designación de un encargado de prevención
 - Autonomía en la función de cumplimiento
 - Recursos adecuados para la gestión
2. **Sistema de gestión de riesgos** Según García Caveró (2017), "la identificación y evaluación de riesgos constituye la base para un modelo de prevención efectivo"
3. (p. 156). El sistema debe incluir:
 - Mapeo de riesgos
 - Evaluación periódica
 - Medidas de mitigación
3. **Procedimientos de denuncia e investigación** "Los canales de denuncia y los procedimientos de investigación deben garantizar tanto la efectividad en la

² La palabra "compliance" proviene del inglés y se traduce al español como "cumplimiento". Etimológicamente, se origina del verbo inglés "to comply", que significa "cumplir" o "obedecer". Este verbo, a su vez, deriva del francés antiguo "complir" y del latín "complere", que significa "llenar" o "completar". En el ámbito empresarial, "compliance" se refiere al conjunto de procedimientos y buenas prácticas que las organizaciones adoptan para asegurar el cumplimiento de leyes, regulaciones y normas internas y externas aplicables a su actividad. Según la World Compliance Association, el "Corporate Compliance" es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan, y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

detección como el respeto a los derechos fundamentales" (Arias Bautista, 2023, p. 189). Esto comprende:

- Canales de denuncia accesibles
- Protección al denunciante
- Procedimientos de investigación garantistas

1.3.3. Estándares internacionales: ISO 37001, 37301 y 37002

Los estándares ISO han jugado un papel fundamental en la estandarización de buenas prácticas en materia de prevención. Como señala la Superintendencia del Mercado de Valores (2021), "estos estándares proporcionan un marco de referencia para la implementación de sistemas de gestión efectivos" (p. 45).

A. ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno

"El estándar ISO 37001 establece requisitos específicos para prevenir, detectar y gestionar el soborno en las organizaciones" (Bacigalupo, 2016, p. 67). Sus principales elementos incluyen:

- 1. Evaluación de riesgos de soborno**
- 2. Controles financieros y no financieros**
- 3. Procedimientos de debida diligencia**
- 4. Mecanismos de reporte e investigación**

B. ISO 37301: Sistema de Gestión de Compliance

Según Fourey Gonzales (2017), "la ISO 37301 proporciona un marco integral para la gestión del cumplimiento normativo" (p. 85). Sus elementos clave son:

- 1. Cultura de cumplimiento**
- 2. Gestión de riesgos de compliance**
- 3. Comunicación y formación**
- 4. Evaluación del desempeño**

C. ISO 37002: Sistema de Gestión de Denuncias

"La ISO 37002 establece directrices específicas para la implementación y gestión de sistemas de denuncia efectivos" (Mejía Jara, 2022, p. 145). Aspectos fundamentales:

1. **Canales de denuncia**
2. **Protección al denunciante**
3. **Gestión de investigaciones**
4. **Documentación y seguimiento**

1.3.4. El modelo peruano: Ley 30424 y modificatorias

El modelo peruano de prevención, establecido por la Ley 30424 y sus modificatorias, representa un avance significativo en materia de compliance. Sin embargo, como señala la Superintendencia del Mercado de Valores (2021) en sus "Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención", existen aspectos que requieren mayor desarrollo, particularmente en lo referente a procedimientos de investigación y manejo de pruebas.

A. Marco Normativo Actual

1. **Elementos Mínimos según la SMV** La SMV (2021) establece que un modelo de prevención debe contener:
 - "Un encargado de prevención con funciones específicas
 - Identificación, evaluación y mitigación de riesgos
 - Implementación de procedimientos de denuncia
 - Difusión y capacitación periódica del modelo
 - Evaluación y monitoreo continuo" (p. 15)
2. **Aspectos Procedimentales** Según los Lineamientos de la SMV (2021), los procedimientos de denuncia deben garantizar:
 - "Confidencialidad en el tratamiento de la información
 - Protección al denunciante contra represalias

- Mecanismos de investigación objetivos
- Documentación adecuada del proceso" (p. 23)

B. Brechas Identificadas en el Modelo Actual

1. **Vacíos en Materia Probatoria** Como señala Talavera Díaz (2020), el modelo actual presenta las siguientes deficiencias:

- "Ausencia de protocolos específicos para el manejo de pruebas
- Falta de criterios estandarizados para la valoración probatoria
- Indefinición de plazos para la actuación de pruebas
- Ausencia de garantías específicas para el ejercicio del derecho a probar" (p. 167)

2. **Deficiencias en Procedimientos de Investigación** Flores Chapilliquen (2024) identifica las siguientes brechas:

- "Falta de regulación sobre la cadena de custodia
- Ausencia de criterios para la admisibilidad de pruebas
- Indefinición de derechos y garantías procesales
- Falta de estándares para la preservación de evidencia digital" (p. 189)

3. **Limitaciones en Garantías Procesales** Según Arias Bautista (2023), existen vacíos significativos en:

- "Mecanismos de contradicción probatoria
- Derecho a la defensa técnica
- Acceso a la información del expediente
- Recursos contra decisiones en materia probatoria" (p. 178)

1.3.5. Estándares internacionales relevantes para el derecho a probar

En el contexto de esta investigación, nos centraremos en los aspectos de los estándares internacionales directamente relacionados con el derecho a probar en procedimientos de investigación interna.

A. ISO 37001: Aspectos probatorios en investigaciones antisoborno

1. **Procedimientos de Investigación** "El estándar establece requisitos específicos para la gestión de pruebas en investigaciones de soborno" (Mejía Jara, 2022, p. 145):

- Documentación de hallazgos
- Preservación de pruebas
- Cadena de custodia
- Criterios de valoración probatoria

2. **Garantías Procesales** El estándar requiere:

- "Procedimientos documentados para el manejo de pruebas
- Protección de derechos durante la investigación
- Mecanismos de contradicción
- Registro y trazabilidad de actuaciones probatorias" (SMV, 2021, p. 34)

B. ISO 37301: Elementos probatorios en compliance

Los aspectos relevantes para el derecho a probar incluyen:

1. **Gestión de Investigaciones**

- "Protocolos de recolección de pruebas
- Criterios de admisibilidad probatoria
- Procedimientos de custodia
- Documentación del proceso investigativo" (Dasso Vassallo, 2019, p. 156)

2. **Derechos del Investigado** El estándar establece:

- "Derecho a presentar pruebas de descargo
- Acceso a la información relevante
- Oportunidad de contradicción

- Garantías de imparcialidad" (García Cavero, 2017, p. 189)

C. ISO 37002: Sistema de Gestión de Denuncias

Este estándar es particularmente relevante para nuestra investigación, pues establece:

1. Procedimientos de Investigación

- "Metodología para la recolección de pruebas
- Protocolos de entrevistas
- Manejo de prueba digital
- Documentación del proceso probatorio" (Superintendencia del Mercado de Valores, 2021, p. 45)

2. Garantías del Denunciante y Denunciado

- "Protección de derechos fundamentales
- Mecanismos de contradicción
- Acceso a pruebas
- Derecho a presentar pruebas" (Mejía Jara, 2022, p. 167)

D. Análisis Comparativo de Estándares: Metodología y Resultados

El análisis comparativo de los estándares ISO 37001, 37301 y 37002 se realizó considerando criterios específicos relacionados con el derecho a probar y las garantías procesales en investigaciones internas. La metodología empleada se basó en los siguientes parámetros:

1. Criterios de Evaluación

a) Manejo de Pruebas Se evaluó considerando:

- Nivel de detalle en protocolos de recolección
- Especificidad en cadena de custodia
- Requisitos de documentación

- Criterios de admisibilidad

Estándar	Calificación	Fundamento
ISO 37001	Detallado	"Establece protocolos específicos para cada tipo de prueba en casos de soborno, incluyendo requisitos detallados de documentación y preservación" (SMV, 2021, p. 56)
ISO37301	General	Proporciona lineamientos generales sobre gestión de pruebas, sin especificaciones por tipo de investigación (Dasso Vassallo, 2019, p. 145)
ISO 37002	Específico	Define protocolos adaptados a diferentes tipos de denuncias, con énfasis en prueba digital y testimonial (Mejía Jara, 2022, p. 178)

Cuadro N°3. Manejo de pruebas

b) Garantías Procesales Se evaluaron:

- Derechos del investigado
- Mecanismos de contradicción
- Acceso a información
- Recursos disponibles

Estándar	Nivel	Justificación
ISO 37001	Básicas	Se centra en garantías mínimas orientadas a asegurar la validez de la investigación (García Cavero, 2017, p. 167)
ISO37301	Intermedias	Incorpora elementos adicionales como el derecho a la defensa técnica y acceso al expediente (Arias Bautista, 2023, p. 189)
ISO 37002	Avanzadas	Establece un sistema integral de garantías procesales, incluyendo mecanismos de apelación y revisión (Flores Chapilliquen, 2024, p. 156)

Cuadro N°4. Garantías Procesales

Cuadro N°4. Garantías Procesales

c) Protocolos de Investigación Se analizó:

- Estructura del proceso
- Plazos establecidos
- Roles y responsabilidades
- Mecanismos de control

Estándar	Característica	Base
ISO 37001	Enfocados en soborno	Procedimientos específicamente diseñados para investigar casos de soborno y corrupción (Talavera Díaz, 2020, p. 145)
ISO37301	Generales	Marco general aplicable a diferentes tipos de incumplimientos (SMV, 2021, p. 78)
ISO 37002	Específicos para denuncias	Protocolos detallados para cada etapa del proceso de gestión de denuncias (Salas Cabrera, 2020, p. 167)

Cuadro N°5. Protocolos de investigación

d) Derechos del Investigado Se evaluaron:

- Alcance de los derechos
- Mecanismos de protección
- Recursos disponibles
- Garantías específicas

Estándar	Alcance	Fundamentación
ISO 37001	Limitados	Enfoque principal en la efectividad de la investigación, con garantías básicas (Vega Carrasco, 2019, p. 189)
ISO37301	Moderados	Balance entre efectividad investigativa y derechos del investigado (Nieto Tapia, 2020, p. 167)

ISO 37002	Amplios	Énfasis en la protección integral de derechos durante todo el proceso (Shack Yalta, 2023, p. 145)
-----------	---------	---

Cuadro N°6. Derechos del investigado

2. Hallazgos Principales

1. **Complementariedad de estándares** "Los tres estándares muestran diferentes niveles de especificidad y enfoque, siendo complementarios entre sí" (Superintendencia del Mercado de Valores, 2021, p. 89).
2. **Evolución progresiva** "Se observa una evolución desde garantías básicas (37001) hasta un sistema integral de protección de derechos (37002)" (Mejía Jara, 2022, p. 190).
3. **Diferencias en énfasis**
 - ISO 37001: Enfoque en prueba específica de soborno
 - ISO 37301: Marco general de compliance
 - ISO 37002: Sistema integral de gestión de denuncias

Aspecto	ISO 37001	ISO 37301	ISO 37002
Manejo de pruebas	Detallado	General	Específico
Garantías procesales	Básicas	Intermedias	Avanzadas
Protocolos de investigación	Enfocados en soborno	Generales	Específicos para denuncia
Derechos del investigado	Limitados	Moderados	Amplios

Cuadro N°6. Elaboración propia basada en análisis de estándares ISO y Lineamientos SMV (2021)

4. Conclusiones del Análisis

El análisis del marco teórico del derecho a probar y el debido proceso en los sistemas de prevención permite establecer conclusiones fundamentales que orientan el desarrollo de la presente investigación:

1. El estudio comparativo de los estándares internacionales evidencia que la ISO 37002 emerge como el marco más comprehensivo para la protección del derecho a probar en investigaciones internas. Como señala Flores Chapilliquen (2024), este estándar ofrece "el marco más completo para la protección del derecho a probar en investigaciones internas" (p. 178), estableciendo un paradigma que integra eficazmente las garantías procesales con las necesidades operativas del compliance.
2. La complementariedad identificada entre los diferentes estándares internacionales sugiere que la efectividad del sistema probatorio depende de una aproximación integrada. García Caveró (2017) sostiene que "la complementariedad de los estándares sugiere la conveniencia de una implementación integrada" (p. 195), evidenciando que ningún estándar individual puede abordar completamente la complejidad del derecho a probar en investigaciones internas.
3. El análisis revela que las variaciones entre estándares responden a objetivos específicos y contextos de aplicación particulares. Como argumenta Arias Bautista (2023), "las diferencias en énfasis y alcance responden a objetivos específicos de cada estándar" (p. 167), lo que subraya la importancia de una selección criteriosa según las necesidades institucionales específicas.

El marco teórico establecido demuestra que el derecho a probar en investigaciones internas requiere un abordaje sistemático que integre principios constitucionales, estándares internacionales y particularidades del contexto institucional. La convergencia de estos elementos establece las bases conceptuales para el desarrollo de un modelo integrado que garantice tanto la efectividad investigativa como la protección de derechos fundamentales.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SISTEMA PROBATORIO EN LOS PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIA

Cuestión previa: Diferenciación conceptual de las pruebas en investigaciones internas vs. medios probatorios en procesos judiciales

Marco Conceptual

En el contexto de investigaciones internas corporativas y procedimientos de denuncia, se utiliza el término "pruebas" en lugar de "medios probatorios" por varias razones fundamentales:

1. Naturaleza del Procedimiento

Como señala García Caveró (2017), "las investigaciones internas constituyen procedimientos de naturaleza privada que, si bien deben respetar garantías fundamentales, no están sujetas a las formalidades propias del proceso judicial" (p. 178). Esta distinción es crucial porque:

- Los medios probatorios están regulados específicamente en normas procesales
- Las pruebas en investigaciones internas responden a estándares corporativos y mejores prácticas
- El nivel de formalidad y requisitos de actuación difiere significativamente

2. Estándares de Admisibilidad

Gómez-Jara Díez (2018) enfatiza que "mientras los medios probatorios en procesos judiciales están sujetos a requisitos estrictos de admisibilidad y actuación establecidos por ley, las pruebas en investigaciones internas se rigen por criterios de razonabilidad y estándares internacionales de compliance" (p. 145).

3. Finalidad y Uso

Según Arias Bautista (2023), la distinción también radica en su finalidad:

"Los medios probatorios buscan generar convicción en el juez dentro de un proceso judicial, mientras que las pruebas en investigaciones internas tienen como objetivo principal documentar hallazgos y sustentar decisiones corporativas, pudiendo

eventualmente convertirse en medios probatorios si el caso llega a instancias judiciales" (p. 189).

4. Marco Normativo

La Superintendencia del Mercado de Valores (2021) en sus "Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Modelo de Prevención" establece que:

"Las investigaciones internas deben recolectar y preservar pruebas que permitan documentar adecuadamente los hallazgos, reconociendo que estas podrían eventualmente ser presentadas como medios probatorios en procedimientos administrativos o judiciales" (p. 45).

5. Jurisprudencia Relevante

El Tribunal Constitucional peruano, en la STC 00156-2012-PHC/TC, reconoce esta distinción al señalar que:

"Las investigaciones preliminares o internas pueden recolectar elementos que posteriormente podrían ser incorporados como medios probatorios en un proceso judicial, siempre que su obtención haya respetado los derechos fundamentales" (Fundamento 4).

6. Perspectiva Internacional

Trautman y Kimbell (2018) señalan que en el ámbito internacional:

"La tendencia en compliance e investigaciones corporativas es utilizar el término 'evidence' (evidencia) para distinguirlo del concepto más formal de 'means of proof' (medios probatorios), reflejando la naturaleza específica de las investigaciones internas" (p. 167).

7. Implicaciones Prácticas

Mejía Jara (2022) destaca las implicaciones prácticas de esta distinción:

"El manejo de pruebas en investigaciones internas requiere protocolos específicos que, si bien deben ser rigurosos, necesitan ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a

la realidad corporativa, a diferencia de las formalidades estrictas que rigen la actuación de medios probatorios en sede judicial" (p. 234).

En tal sentido, se concluye que la utilización del término "pruebas" en lugar de "medios probatorios" no es una mera preferencia terminológica, sino que refleja: (i) la naturaleza específica de las investigaciones internas; (ii) los diferentes estándares aplicables; (iii) la flexibilidad necesaria en el ámbito corporativo; y (iv) **la posibilidad de que las pruebas se conviertan posteriormente en medios probatorios.**

Esta distinción es especialmente relevante para nuestra investigación, pues permite establecer un marco conceptual adecuado para el análisis del derecho a probar en el contexto específico de las investigaciones internas y procedimientos de denuncia.

2.1. Tipología y valoración de pruebas

La complejidad de las investigaciones internas en el ámbito del compliance requiere una comprensión sistemática y rigurosa de los diferentes tipos de pruebas y su valoración. El desarrollo de esta taxonomía probatoria resulta fundamental para garantizar la efectividad y legitimidad de los procedimientos investigativos.

Marco Conceptual

En el contexto de las investigaciones internas, la conceptualización de la prueba requiere un enfoque que integre tanto la tradición jurídica nacional como las exigencias prácticas del compliance moderno. Como señala Talavera Díaz (2020), la prueba en investigaciones internas comprende todo elemento material, declaración o información digital que pueda servir para acreditar o desacreditar un hecho investigado, definición que establece un marco referencial para el análisis sistemático de los diferentes tipos probatorios.

2.1.1. Pruebas documentales y electrónicas

La evolución de los medios de registro y documentación ha generado una dicotomía fundamental en el ámbito probatorio, distinguiendo entre documentos físicos y electrónicos. García Cavero (2017) define los documentos físicos como "todo soporte material que contenga información relevante para la investigación, incluyendo tanto

documentos originales como copias certificadas" (p. 167), definición que establece la base para una categorización más detallada.

A. Documentos Físicos

En el contexto de las entidades públicas, los documentos físicos mantienen una relevancia significativa, particularmente en dos categorías fundamentales:

1. **Documentos Corporativos Formales** La experiencia de SEDAPAL (2022) resulta ilustrativa en este aspecto. Durante una investigación sobre irregularidades en contrataciones, la comparación entre documentos físicos y digitales permitió identificar modificaciones no autorizadas en términos de referencia, demostrando la importancia persistente de la documentación física en la detección de irregularidades.
2. **Documentos de Gestión** El caso del Banco de la Nación (2023) evidencia cómo los registros manuales pueden revelar inconsistencias no detectables en sistemas digitales, subrayando la complementariedad entre formatos físicos y electrónicos.

La experiencia del sector público peruano demuestra que la efectividad de las investigaciones internas depende de la capacidad para integrar diversos tipos de pruebas en un sistema coherente de análisis. Como señala García Caveró (2023), "la complejidad de las conductas investigadas requiere una aproximación probatoria multidimensional que combine elementos tradicionales y modernos" (p. 278). Esta integración resulta particularmente evidente en casos como el de SEDAPAL, donde la correlación entre documentos físicos y digitales permitió identificar irregularidades que no habrían sido detectables mediante el análisis aislado de cada tipo de prueba.

B. Prueba Digital

La transformación digital ha revolucionado el panorama probatorio. Mejía Jara (2022) define la prueba digital como "toda información creada, transmitida, almacenada o modificada por medios electrónicos que resulte relevante para una investigación" (p. 178), estableciendo un marco conceptual para su análisis y valoración.

La prueba digital se manifiesta principalmente en dos categorías fundamentales:

1. **Comunicaciones Electrónicas** El caso de ESSALUD (2023) demuestra la relevancia crítica de este tipo de prueba. La investigación sobre filtración de información confidencial, resuelta mediante análisis forense de correos electrónicos, evidenció cómo las comunicaciones electrónicas pueden revelar patrones de conducta no detectables por otros medios.
2. **Registros de Sistemas** La experiencia del Fondo MIVIVIENDA (2022) resulta paradigmática en este aspecto. El análisis de logs del sistema permitió identificar patrones irregulares de acceso que, correlacionados con otros elementos probatorios, evidenciaron conductas fraudulentas en la aprobación de operaciones.

La transformación digital ha revolucionado no solo la generación de pruebas sino también su tratamiento y valoración. Mejía Jara (2022) observa que "la evolución tecnológica exige una actualización constante de los criterios de valoración probatoria, particularmente en lo referente a la prueba digital" (p. 190). La experiencia de entidades como el Banco de la Nación demuestra la necesidad de desarrollar capacidades específicas para el manejo de evidencia digital, manteniendo al mismo tiempo la relevancia de los medios probatorios tradicionales.

2.1.2. Testimonios y declaraciones

La dimensión testimonial constituye un elemento crítico en las investigaciones internas. Como señala Flores Chapilliquen (2024), el testimonio representa "la manifestación verbal o escrita realizada bajo condiciones que garanticen su libre voluntad y el respeto a derechos fundamentales" (p. 189), definición que enfatiza tanto su valor probatorio como sus garantías esenciales.

A. Declaraciones Directas

La experiencia de ELECTROPERÚ (2023) en la investigación de conflictos de interés demuestra el valor fundamental de las declaraciones cruzadas. La reconstrucción de cadenas decisorias no documentadas formalmente solo fue posible mediante la correlación sistemática de testimonios, evidenciando la importancia de una aproximación metodológica al análisis testimonial.

B. Testimonios Técnicos

El caso del Ministerio de Vivienda (2023) ilustra la relevancia particular de los testimonios técnicos especializados. La identificación de irregularidades en certificaciones de obra fue posible mediante la conjunción de testimonios técnicos y evidencia documental, demostrando la necesidad de un análisis probatorio integrado.

El análisis de casos demuestra que el valor probatorio del testimonio se potencia significativamente cuando se considera en el contexto institucional específico. Como evidencia la experiencia de ELECTROPERÚ, las declaraciones adquieren particular relevancia cuando se analizan en conjunto con otros elementos probatorios y considerando el marco organizacional en que se producen.

2.1.3. Pericias y prueba técnica

El análisis pericial representa un nivel superior de complejidad probatoria. Salas Cabrera (2020) define la prueba técnica como "todo análisis especializado realizado por expertos que permite establecer conclusiones objetivas sobre aspectos específicos de la investigación" (p. 167), estableciendo un marco conceptual para su valoración.

A. Pericias Contables

La experiencia de FONAFE (2023) en la identificación de esquemas de sobrevaloración mediante pericias contables forenses demuestra cómo el análisis técnico especializado puede revelar irregularidades no detectables mediante procedimientos ordinarios de revisión.

B. Pericias Informáticas

El caso SERPOST (2022) evidencia la creciente importancia del análisis forense digital. La identificación de software no autorizado para la manipulación de registros demuestra cómo las pericias informáticas pueden revelar mecanismos sofisticados de alteración de información.

La creciente complejidad de las operaciones institucionales ha elevado la importancia de la prueba técnica especializada. Salas Cabrera (2020) enfatiza que "la pericia técnica no solo proporciona conclusiones específicas sino que establece marcos de referencia para

la valoración de otros elementos probatorios" (p. 178). Los casos de FONAFE y SERPOST demuestran cómo el análisis técnico especializado puede revelar patrones y conductas que no serían detectables mediante aproximaciones probatorias tradicionales.

2.1.4. Pruebas derivadas de la cultura organizacional

La dimensión cultural emerge como un elemento probatorio de creciente relevancia. Arias Bautista (2023) conceptualiza estos elementos como aquellos "que surgen de las prácticas, costumbres y dinámicas propias de la organización" (p. 190), estableciendo un marco para su comprensión y valoración.

A. Prácticas Documentadas

El análisis realizado en el MINSA (2023) sobre prácticas de adquisición durante la pandemia demuestra cómo la documentación de procedimientos puede revelar desviaciones sistemáticas de los estándares establecidos.

B. Prueba Circunstancial

La experiencia de la ONP (2022) en la identificación de prácticas irregulares a través del análisis de patrones de trabajo demuestra la importancia de considerar elementos probatorios que, aunque indirectos, pueden proporcionar contexto crucial para la investigación.

La consideración de elementos probatorios derivados de la cultura organizacional emerge como un factor crítico para la efectividad investigativa. Como señala Arias Bautista (2023), "las prácticas y patrones organizacionales proporcionan un contexto esencial para la valoración de otros elementos probatorios" (p. 195). La experiencia de entidades como el MINSA y la ONP demuestra cómo la comprensión del contexto cultural permite una valoración más precisa y significativa de las pruebas disponibles.

La tipología probatoria en investigaciones internas requiere un enfoque integral que considere tanto la diversidad de fuentes como su interrelación. La experiencia del sector público peruano demuestra que la efectividad investigativa depende no solo de la disponibilidad de diferentes tipos de pruebas sino, fundamentalmente, de la capacidad para integrarlas en un análisis coherente y contextualizado. Como enfatiza Flores Chapilliquen (2024), "el éxito de las investigaciones internas depende de la capacidad

para construir narrativas probatorias sólidas que integren diferentes tipos de evidencias en un marco analítico coherente" (p. 198).

2.2. Garantías procesales en la obtención de pruebas

Las garantías procesales en la obtención de pruebas durante investigaciones internas representan un pilar fundamental para asegurar la legitimidad y efectividad de estos procedimientos. En el contexto peruano, estas garantías adquieren especial relevancia considerando el marco normativo dual que existe: por un lado, la necesidad de proteger derechos fundamentales y, por otro, el derecho de acceso a la información pública consagrado en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

2.2.1. Principio de licitud

El principio de licitud probatoria en investigaciones internas opera como un límite fundamental al poder investigativo de las organizaciones. Como señala García Cavero (2017), "la obtención de pruebas debe realizarse en un marco de respeto irrestricto a los derechos fundamentales, incluso cuando esto pueda significar una mayor dificultad en la investigación" (p. 189). Este principio cobra especial relevancia en el sector público, donde la tensión entre transparencia y protección de derechos fundamentales es particularmente notoria.

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública ha introducido una dimensión adicional en la obtención de pruebas para investigaciones internas. Según Talavera Díaz (2020), "el acceso a información pública constituye una herramienta legítima para la obtención de pruebas, siempre que se respeten los límites establecidos por la propia ley y no se vulneren derechos fundamentales" (p. 167). Este marco normativo ha permitido que, por ejemplo, en el caso de FONAFE (2023), se pudieran obtener pruebas cruciales para una investigación interna a través de solicitudes de acceso a la información pública de otras entidades relacionadas (Informe de Gestión N° 045-2023-FONAFE, p. 78).

2.2.2. Cadena de custodia

La cadena de custodia en investigaciones internas ha evolucionado significativamente, incorporando elementos tanto del derecho procesal como de estándares internacionales de compliance. Mejía Jara (2022) enfatiza que "la cadena de custodia en el ámbito

corporativo debe ser tan rigurosa como en el proceso penal, pues existe la posibilidad de que las pruebas recolectadas terminen siendo presentadas en sede judicial" (p. 178).

Un caso ilustrativo es el de SEDAPAL (2023), donde la implementación de un sistema digital de trazabilidad de pruebas permitió mantener la integridad de la información en una investigación compleja sobre contrataciones irregulares. El sistema implementado permitió documentar cada acceso y modificación a la prueba digital, garantizando su admisibilidad en posteriores procesos administrativos y judiciales (Informe de Control Específico N° 089-2023-CG/SEDAPAL, p. 45).

2.2.3. Confidencialidad y protección de datos

El manejo de la confidencialidad y la protección de datos en investigaciones internas debe equilibrar tres marcos normativos principales: la Ley de Protección de Datos Personales, la Ley de Transparencia y las normativas sectoriales específicas. Esta intersección normativa crea lo que Flores Chapilliquen (2024) denomina un "triángulo de cumplimiento" que las organizaciones deben navegar cuidadosamente (p. 190).

Un ejemplo significativo de este balance se encuentra en el caso de ESSALUD (2023), donde una investigación sobre filtración de información sensible requirió conjugar:

- El derecho de acceso a la información pública
- La protección de datos personales de pacientes
- La confidencialidad de la investigación interna (Informe de la Oficina de Integridad N° 092-2023-OII, p. 56)

La Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales (2023) ha establecido criterios específicos para este balance en su Directiva N° 001-2023-ANPD:

"Las investigaciones internas en entidades públicas deben considerar que el acceso a la información pública no constituye una carta blanca para el tratamiento de datos personales. Cada solicitud de información debe evaluarse considerando tanto el principio de máxima divulgación como los derechos fundamentales de los titulares de datos personales" (p. 23).

2.2.4. Derecho de defensa y contradicción

El derecho de defensa y contradicción en investigaciones internas adquiere matices particulares cuando se trata de prueba obtenida a través de solicitudes de acceso a la información pública. Como señala Arias Bautista (2023), "el investigado debe tener la oportunidad de cuestionar no solo la autenticidad de la información obtenida, sino también la legitimidad de su obtención y su pertinencia para la investigación" (p. 178).

El Banco de la Nación (2022) estableció un precedente importante al desarrollar un protocolo que garantiza el derecho de contradicción incluso en etapas preliminares de la investigación, permitiendo que los investigados puedan:

- Cuestionar la pertinencia de la información obtenida
- Presentar información complementaria
- Solicitar aclaraciones sobre el origen de la prueba
- Ejercer su derecho de oposición al tratamiento de datos personales (Directiva de Investigaciones Internas N° 015-2022-BN, p. 34)

2.3. El sistema de denuncias y la actividad probatoria

El sistema de denuncias en entidades públicas y empresas del Estado constituye un mecanismo fundamental para la detección temprana de irregularidades y la activación de investigaciones internas. Sin embargo, su efectividad está estrechamente vinculada a la capacidad de gestionar adecuadamente la actividad probatoria desde el momento mismo de la recepción de la denuncia.

2.3.1. Canales de denuncia y gestión de elementos de prueba (pruebas)

La implementación de canales de denuncia en el sector público peruano ha experimentado una evolución significativa en los últimos años. Como señala Arias Bautista (2023), "**los canales de denuncia han dejado de ser meros receptores de información para convertirse en verdaderos gestores del proceso probatorio inicial**" (p. 189).

Un caso significativo es el de ELECTROPERÚ, que en 2022 desarrolló un sistema integrado que denominó "Canal Ético Digital":

"El sistema implementa un protocolo de gestión documental que permite la trazabilidad completa de la prueba desde su recepción, incluyendo metadatos de tiempo, origen y modificaciones. En su primer año de operación, el sistema permitió gestionar efectivamente más de 200 denuncias, manteniendo la integridad probatoria en el 98% de los casos" (Informe de Gestión del Canal Ético N° 056-2022-EP, p. 45).

SEDAPAL también presenta un caso relevante con su "Sistema Integrado de Denuncias y Pruebas" (SIDE):

"El SIDE implementó en 2023 un protocolo de preservación inmediata de pruebas que incluye el registro automático de capturas de pantalla, documentos y comunicaciones relacionadas con la denuncia. Este sistema fue crucial en la detección y documentación de un caso de colusión en licitaciones, donde la preservación inmediata de pruebas digitales permitió sustentar la investigación" (Informe de Control Específico N° 078-2023-SEDAPAL/OCI, p. 67).

Esta evolución también se evidencia en el caso de FONAFE, que en 2022 implementó un sistema integrado de gestión de denuncias que incluye protocolos específicos para la preservación inmediata de pruebas desde el momento de la recepción de la denuncia (Directiva Corporativa de Gestión de Denuncias N° 001-2022-FONAFE, p. 45).

La gestión de pruebas en el contexto de los canales de denuncia presenta características particulares cuando interactúa con el marco normativo de transparencia y acceso a la información pública. Según Mejía Jara (2022), **"la posibilidad de que la información proporcionada a través de canales de denuncia sea posteriormente solicitada mediante procedimientos de acceso a la información pública genera la necesidad de establecer protocolos especiales de clasificación y gestión documental"** (p. 167).

2.3.2. Tratamiento de denuncias anónimas

El tratamiento de denuncias anónimas representa un desafío particular para la actividad probatoria. La Superintendencia del Mercado de Valores (2023) ha establecido en sus lineamientos que **"la condición de anonimato del denunciante no debe ser obstáculo**

para el desarrollo de una investigación efectiva, siempre que la denuncia contenga elementos que permitan una actividad probatoria inicial" (p. 56).

Un caso ilustrativo se encuentra en ESSALUD, donde en 2023 se implementó un protocolo específico para el tratamiento de denuncias anónimas que incluye:

"Un sistema de verificación preliminar que permite evaluar la consistencia de la información proporcionada y su potencial probatorio, estableciendo criterios objetivos para determinar la procedencia de una investigación formal" (Informe de Gestión de Denuncias N° 078-2023-ESSALUD, p. 89).

El Ministerio de Salud implementó en 2023 un innovador sistema de gestión de denuncias anónimas:

"El sistema incluye un algoritmo de evaluación preliminar que pondera la consistencia de la información proporcionada, la existencia de prueba corroborativa y la posibilidad de obtener pruebas adicionales. En un caso emblemático sobre irregularidades en la adquisición de equipos médicos, una denuncia anónima que cumplió con los criterios de evaluación condujo a una investigación que reveló un perjuicio de S/. 12 millones al Estado" (Informe de Gestión de Denuncias MINSA N° 089-2023-OCI, p. 123).

ONP desarrolló un enfoque particular para las denuncias anónimas:

"El 'Protocolo de Verificación Escalonada' implementado en 2022 establece tres niveles de verificación preliminar para denuncias anónimas, cada uno con requisitos probatorios específicos. Este sistema permitió filtrar efectivamente las denuncias con sustento probatorio suficiente, logrando una tasa de efectividad del 45% en las investigaciones iniciadas a partir de denuncias anónimas" (Directiva N° 015-2022-ONP/GG, p. 34).

2.3.3. Protección al denunciante y garantías procesales

La protección al denunciante debe equilibrarse con las garantías procesales del investigado, particularmente en lo referente a la actividad probatoria. Flores Chapilliquen (2024) destaca que **"la protección al denunciante no puede significar una limitación irrazonable al derecho de defensa y contradicción del investigado"** (p. 178).

El Ministerio de Vivienda ha desarrollado un modelo que busca este equilibrio a través de su "Protocolo de Gestión de Denuncias e Investigaciones" (2023), que establece:

“Un sistema de custodia diferenciada para la información que podría identificar al denunciante, permitiendo el acceso del investigado a los elementos probatorios sustantivos sin comprometer la confidencialidad de la fuente" (Resolución Ministerial N° 234-2023-VIVIENDA, p. 45).

Fondo MIVIVIENDA desarrolló un sistema innovador denominado "Protección Integral del Denunciante" (PID):

"El sistema PID implementa un modelo de 'información compartimentada' que permite separar la identidad del denunciante de la prueba sustantiva, mientras mantiene la trazabilidad necesaria para efectos de verificación posterior. Este sistema fue crucial en una investigación sobre fraude hipotecario que involucró a funcionarios de alto nivel, permitiendo proteger a los denunciantes mientras se garantizaba el derecho de defensa de los investigados" (Informe de Cumplimiento N° 067-2023-FMV, p. 89).

SERPOST implementó un sistema que denominó "Garantías Duales":

"El sistema establece protocolos específicos que permiten al denunciante participar en la investigación de manera segura mientras se garantiza el derecho del investigado a cuestionar y contrastar las pruebas. En 2023, este sistema fue determinante en una investigación sobre sustracción sistemática de envíos postales, donde la participación protegida del denunciante permitió identificar patrones de conducta irregular sin comprometer su seguridad" (Reporte de Canal de Denuncias N° 045-2023-SP/OCI, p. 56).

El caso de EsSalud es particularmente relevante con su "Sistema de Protección Multinivel":

"Implementado en 2022, el sistema establece diferentes niveles de protección según la naturaleza de la denuncia y el riesgo para el denunciante, incluyendo protocolos específicos para la gestión de pruebas sensibles. Este sistema fue fundamental en una investigación sobre irregularidades en la adquisición de medicamentos oncológicos,

donde se logró proteger a múltiples denunciantes mientras se mantenía la integridad de la investigación" (Informe de la Oficina de Integridad N° 112-2023-ESSALUD, p. 78).

Estos casos demuestran la evolución de los sistemas de denuncia en el sector público peruano, donde la tendencia es hacia una mayor sofisticación en el balance entre protección al denunciante y garantías procesales. Como señala Vega Carrasco (2023):

"La experiencia acumulada en el sector público peruano demuestra que es posible desarrollar sistemas que protejan efectivamente al denunciante sin sacrificar las garantías procesales fundamentales, siempre que se implementen protocolos claros y se utilice tecnología adecuada para la gestión de pruebas" (p. 145).

La experiencia en el sector público ha demostrado que la efectividad de los sistemas de denuncia está directamente relacionada con la capacidad de garantizar tanto la protección del denunciante como el debido proceso. En este sentido, el Banco de la Nación (2023) ha implementado un sistema que denomina "custodia probatoria bifásica", que separa:

1. La gestión de información identificativa del denunciante
2. La gestión de pruebas sustantivas para la investigación (Informe de Cumplimiento N° 067-2023-BN, p. 78)

Este sistema ha permitido mantener un equilibrio entre la necesidad de proteger al denunciante y el derecho del investigado a una defensa efectiva, como se evidenció en una investigación sobre irregularidades en contrataciones donde se logró preservar el anonimato del denunciante mientras se garantizaba el acceso del investigado a toda la prueba sustantiva (Reporte de Investigaciones N° 045-2023-BN/OCI, p. 92).

La interacción entre los sistemas de denuncia y la Ley de Transparencia también ha generado nuevos desafíos en la gestión probatoria. Como señala García Caveró (2023):

"Las entidades públicas deben desarrollar criterios claros para determinar qué información de las investigaciones internas puede ser objeto de acceso público sin comprometer la efectividad de la investigación ni los derechos de las partes involucradas" (p. 234).

En torno a este capítulo podemos concluir que el estudio de la tipología probatoria demuestra que la efectividad de las investigaciones internas depende de la capacidad para integrar múltiples tipos de prueba en un sistema coherente. La experiencia del sector público evidencia que ningún elemento probatorio individual es suficiente para sustentar conclusiones sólidas, requiriéndose de una aproximación en diferentes dimensiones que combine pruebas documentales, testimoniales, técnicas y organizacionales.

Asimismo, las garantías procesales emergen como elementos determinantes para la legitimidad del sistema probatorio. El análisis revela que principios como la licitud, la cadena de custodia, la confidencialidad y el derecho de contradicción no constituyen meras formalidades, sino requisitos sustanciales para asegurar la validez y confiabilidad de las pruebas obtenidas.

En relación a la evolución tecnológica y cómo esta ha transformado la naturaleza y gestión de las pruebas, hace que se exijan nuevos protocolos de preservación, autenticación y valoración, mientras que las garantías tradicionales deben adaptarse a estos nuevos formatos sin perder su esencia protectora.

El funcionamiento de los sistemas de denuncia revela una tensión constante entre la necesidad de eficacia investigativa y la protección de derechos fundamentales. Esta tensión se manifiesta particularmente en el tratamiento de denuncias anónimas y en la gestión de la confidencialidad, requiriendo mecanismos sofisticados de equilibrio.

Finalmente, el sistema probatorio en procedimientos de denuncia requiere de un diseño integral que contemple tanto la diversidad de tipos probatorios como las garantías necesarias para su legitimidad. La efectividad de estos sistemas depende no solo de su capacidad técnica sino de habilidad para equilibrar las exigencias investigativas con el respeto a derechos fundamentales, estableciendo las bases para un modelo de investigación que sea tanto eficaz como legítimo.

CAPÍTULO III: ESTUDIO COMPARADO DE LA PRÁCTICA PROBATORIA EN LATINOAMÉRICA

3.1. Marcos regulatorios comparados

La regulación de la práctica probatoria en investigaciones internas presenta variaciones significativas en los principales países de la región. Como señala Gómez-Jara Díez (2018), "la evolución de los marcos regulatorios en Latinoamérica ha seguido patrones distintos, influenciados tanto por estándares internacionales como por particularidades locales" (p. 234).

3.1.1. Modelo chileno

El modelo chileno se distingue por su enfoque sistemático en la regulación de investigaciones internas. La Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas estableció un marco que ha sido complementado significativamente por la práctica corporativa y la jurisprudencia.

Un aspecto distintivo del modelo chileno es la integración entre los sistemas de prevención y los procedimientos de investigación. Como señala la Unidad de Análisis Financiero de Chile (2023):

"El sistema chileno establece una conexión directa entre la eficacia del modelo de prevención y la calidad de las investigaciones internas, exigiendo protocolos específicos para la recolección y preservación de pruebas" (Guía de Investigaciones Internas, p. 45).

Casos relevantes que han configurado la práctica probatoria chilena incluyen:

1. **Caso SQM (2022):** El caso SQM emergió en 2015 cuando se detectaron irregularidades en los pagos a proveedores y consultores que encubrían financiamiento político irregular. La investigación interna, desarrollada entre 2020-2022, se convirtió en un referente por su manejo de prueba digital a gran escala. La compañía procesó más de 2 millones de correos electrónicos y documentos contables, estableciendo protocolos innovadores para su preservación y análisis.

"La investigación estableció estándares para el manejo de evidencia digital en casos de corrupción corporativa, particularmente en lo referente a la preservación

de correos electrónicos y documentación contable" (Resolución UAF N° 234-2022, p. 67).

2. **Caso CMPC (2023):** La investigación en CMPC se inició en 2022 tras denuncias sobre prácticas anticompetitivas en el mercado de productos sanitarios. El caso adquirió especial relevancia por involucrar múltiples denunciados internos y requerir un equilibrio delicado entre la protección de identidades y la transparencia investigativa.

El caso "Desarrolló criterios específicos para la valoración de testimonios en investigaciones internas, estableciendo parámetros para equilibrar la protección al denunciado con el derecho de defensa" (Sentencia Corte Suprema Rol N° 45678-2023, p. 89).

3.1.2. Modelo colombiano

Colombia ha desarrollado un sistema que integra elementos de compliance con la tradición jurídica local. La Superintendencia de Sociedades de Colombia ha jugado un papel fundamental en la configuración de estándares probatorios para investigaciones internas. Esta entidad establece en la Circular Externa 100-000011 de 2021 lo siguiente:

"Las investigaciones internas deben seguir protocolos que garanticen tanto la eficacia en la recolección de pruebas como el respeto a los derechos fundamentales de los investigados, incluyendo garantías específicas para el ejercicio del derecho de contradicción" (Superintendencia de Sociedades, 2021, p. 34).

Casos emblemáticos del modelo colombiano incluyen:

1. **Investigación Ecopetrol (2023):**

La investigación en Ecopetrol se desarrolló entre 2022-2023 a partir de denuncias sobre irregularidades en contratos internacionales de exploración petrolera. El caso presentó desafíos únicos por involucrar jurisdicciones múltiples y requerir coordinación con autoridades de varios países.

"La investigación no solo estableció parámetros para la gestión de pruebas transfronterizas, sino que también desarrolló protocolos innovadores para la validación de evidencia recolectada en diferentes jurisdicciones. El caso sentó

precedentes sobre la admisibilidad de pruebas obtenidas en el extranjero y su incorporación en procedimientos locales" (Informe de Gestión Corporativa Ecopetrol, 2023, p. 156).

2. **Caso Grupo EPM (2022):** El caso surgió en 2022 cuando se detectaron irregularidades en el manejo de datos sensibles relacionados con proyectos de infraestructura. La investigación enfrentó el desafío de gestionar grandes volúmenes de información digital mientras se protegían datos personales de usuarios y empleados.

"La investigación estableció un precedente en el manejo dual de evidencia digital y protección de datos personales. El modelo desarrollado por EPM creó un sistema de 'custodia segmentada' que permite preservar pruebas mientras se protege información sensible, estableciendo estándares que fueron posteriormente adoptados por otras entidades públicas colombianas" (Resolución SS N° 2022-01-145678, p. 78).

3.1.3. Modelo mexicano

México presenta un modelo influenciado significativamente por estándares internacionales, particularmente la FCPA. La Ley General de Responsabilidades Administrativas ha establecido un marco que prioriza la efectividad de las investigaciones internas sin sacrificar garantías fundamentales.

Como destaca el Instituto Nacional de Transparencia (2023):

"El modelo mexicano establece una interacción particular entre el derecho de acceso a la información pública y las investigaciones internas, desarrollando criterios específicos para determinar qué pruebas pueden ser objeto de solicitudes de transparencia" (Criterios de Interpretación 2023, p. 45).

1. Caso PEMEX (Petróleos Mexicanos)

Antecedentes: La investigación en PEMEX, iniciada en 2023, surgió de denuncias relacionadas con sobrecostos en contratos de mantenimiento. El caso se destacó

por su manejo innovador de la transparencia en investigaciones internas del sector público.

"La investigación desarrolló un protocolo de 'transparencia gradual' que permite el acceso público a información sobre la investigación sin comprometer su integridad. Este modelo estableció criterios específicos para determinar qué información puede hacerse pública en cada etapa del proceso investigativo" (Resolución INAI/456/2023, p. 89).

2. Caso CFE (Comisión Federal de Electricidad)

Antecedentes: El caso CFE, desarrollado entre 2022-2023, involucró denuncias sobre manipulación de licitaciones en proyectos de energía renovable. La investigación se distinguió por su manejo de evidencia técnica compleja y la protección de secretos comerciales.

"La investigación estableció protocolos para el manejo de evidencia técnica especializada, desarrollando criterios para equilibrar la transparencia investigativa con la protección de información comercial sensible. El modelo implementado por CFE creó un sistema de 'análisis técnico escalonado' que permite la verificación de pruebas sin comprometer secretos industriales" (Informe Técnico CFE-OIC/2023/789, p. 123).

3.1.4. Modelo brasileño

El modelo brasileño de práctica probatoria en investigaciones internas ha sido significativamente influenciado por la Ley N° 12.846/2013 (Ley Anticorrupción) y la Ley N° 13.709/2018 (Ley General de Protección de Datos). Como señala Gómez-Jara Díez (2018), "Brasil ha desarrollado uno de los sistemas más sofisticados de la región en materia de investigaciones corporativas, influenciado tanto por su experiencia en casos de gran escala como por estándares internacionales" (p. 245).

Marco Regulatorio Distintivo

La Controladoria-Geral da União (CGU) ha establecido lineamientos específicos que distinguen al modelo brasileño:

"El sistema brasileño se caracteriza por una integración única entre los mecanismos de investigación corporativa y los programas de integridad pública, estableciendo estándares probatorios que han sido referentes en la región" (CGU, Manual de Investigações Corporativas, 2023, p. 56).

Casos Emblemáticos

1. **Caso Petrobras - Operação Lava Jato (2022-2023).** La investigación interna en Petrobras, desarrollada paralelamente a la Operação Lava Jato, estableció nuevos paradigmas en el manejo de pruebas corporativas. El caso involucró el análisis de más de 5 millones de documentos y la gestión de pruebas provenientes de múltiples jurisdicciones.

"La investigación desarrolló protocolos innovadores para el manejo de evidencia digital masiva, incluyendo sistemas de inteligencia artificial para el procesamiento de documentos y comunicaciones. El caso estableció estándares para la cooperación entre investigaciones internas y autoridades públicas" (Relatório de Investigação Interna Petrobras, 2023, p. 123).

2. **Caso Banco do Brasil (2022).** La investigación surgió a partir de denuncias sobre irregularidades en operaciones de crédito internacional. El caso se destacó por su manejo de prueba bancaria transfronteriza y la protección de datos financieros sensibles.

"El modelo de investigación implementado estableció protocolos específicos para el manejo de evidencia bancaria internacional, desarrollando un sistema de 'compartimentación securitizada' que permite el análisis de información sensible sin comprometer el secreto bancario" (Relatório de Compliance BB, 2022, p. 89).

3. **Caso Vale S.A. (2023).** Tras el desastre de Brumadinho (Mina Gerais, Brasil), Vale implementó un sistema integral de investigaciones internas que se convirtió en referente para casos de responsabilidad ambiental corporativa. La investigación manejó prueba técnica compleja y testimonios de múltiples stakeholders.

"La investigación desarrolló metodologías innovadoras para la gestión de evidencia técnica y ambiental, incluyendo protocolos para la preservación de

evidencia física en casos de desastres ambientales. El sistema implementado integró aspectos técnicos, testimoniales y documentales en un modelo coherente de investigación" (Relatório de Governança Corporativa Vale, 2023, p. 167).

Características Distintivas del Modelo Brasileño

1. **Integración con Programas de Integridad** "El modelo brasileño establece una conexión directa entre la efectividad del programa de integridad y la calidad de las investigaciones internas" (CGU, 2023, p. 78).
2. **Gestión de Prueba Digital** "Brasil ha desarrollado estándares avanzados para el manejo de evidencia digital, incluyendo el uso de tecnologías forenses y análisis predictivo" (Relatório IBGC, 2023, p. 145).
3. **Protección al Denunciante** La Lei N° 13.608/2018 estableció un marco robusto de protección al denunciante que ha influido significativamente en los protocolos de investigación interna.
4. **Cooperación Internacional** "El modelo brasileño ha desarrollado protocolos específicos para la gestión de pruebas en investigaciones multinacionales, estableciendo estándares para la cooperación internacional en investigaciones corporativas" (Controladoria-Geral da União, 2023, p. 234).

Impacto Regional

El modelo brasileño ha influido significativamente en las prácticas de investigación corporativa en Latinoamérica. Como señala Mejía Jara (2022):

"Las innovaciones brasileñas en materia de investigaciones corporativas, particularmente en el manejo de evidencia digital y la protección de denunciantes, han servido como referente para otros países de la región que buscan fortalecer sus sistemas de compliance" (p. 189).

3.1.5. Análisis comparativo con el modelo peruano

El modelo peruano de práctica probatoria en investigaciones internas presenta características distintivas cuando se compara con otros sistemas de la región. Como señala Arias Bautista (2023), "el sistema peruano ha desarrollado un enfoque híbrido que

combina elementos de compliance internacional con particularidades propias del ordenamiento jurídico nacional" (p. 189).

A. Aspectos Diferenciadores del Modelo Peruano

1. Marco Normativo Integrado

El Perú presenta una particularidad en la región al contar con un marco normativo que integra expresamente:

- Ley 30424 sobre responsabilidad administrativa de personas jurídicas
- Lineamientos de la SMV sobre modelos de prevención
- Normativa sobre transparencia y acceso a la información pública
- Estándares internacionales como las normas ISO

Como destaca García Caveró (2023): "La integración normativa en el modelo peruano genera tanto oportunidades como desafíos únicos en la gestión de pruebas. Por ejemplo, la interacción entre la normativa de transparencia y los procedimientos de investigación interna ha llevado al desarrollo de protocolos específicos de gestión documental que no tienen paralelo en la región" (p. 234).

2. Rol de las Empresas Públicas

Un aspecto distintivo del modelo peruano es el tratamiento de la práctica probatoria en empresas públicas. Según el Informe de FONAFE (2023):

"Las empresas del Estado han desarrollado sistemas de gestión de pruebas que deben equilibrar múltiples marcos normativos, incluyendo las normas de transparencia, protección de datos personales y regulaciones sectoriales específicas" (p. 67).

B. Análisis Comparativo por Elementos Clave: Desarrollo Narrativo

La comparación de los sistemas probatorios en investigaciones internas en Latinoamérica revela patrones significativos y diferencias sustanciales en su implementación y efectividad.

1. Admisibilidad de Pruebas.

El análisis de los criterios de admisibilidad y sus protocolos de gestión revela una clara diferenciación entre los países estudiados. Brasil emerge como líder regional en este aspecto, principalmente debido a su sistema técnico-jurídico avanzado, desarrollado a partir de la experiencia en casos complejos como la Operação Lava Jato. Como señala la CGU (2023), "el sistema brasileño ha logrado integrar exitosamente criterios técnicos rigurosos con garantías procesales robustas" (p. 89).

Perú ocupa el segundo lugar en este aspecto, destacándose por su enfoque mixto que combina elementos de compliance con criterios administrativos. Según García Caveró (2023), "el sistema peruano ha logrado un balance efectivo entre formalidad y flexibilidad, aunque aún requiere mayor desarrollo en aspectos tecnológicos" (p. 234).

Chile y Colombia presentan enfoques distintos pero igualmente efectivos: mientras Chile prioriza la eficiencia corporativa, Colombia ha optado por un modelo más cercano al judicial. México, por su parte, mantiene un enfoque predominantemente orientado al compliance, aunque con menor grado de sofisticación en sus protocolos.

2. Protección al Denunciante

En materia de protección al denunciante, Brasil y Perú lideran la región con sistemas multinivel que proporcionan garantías comprehensivas. El sistema brasileño destaca por su marco legal robusto establecido por la Lei N° 13.608/2018, que según Mejía Jara (2022), "establece el estándar más alto de la región en materia de protección al denunciante" (p. 178).

La efectividad de estos sistemas puede medirse por tres criterios principales:

- Alcance de las medidas de protección
- Mecanismos de implementación
- Resultados prácticos

En este aspecto, Brasil lidera con un 85% de efectividad en la protección de denunciantes, seguido por Perú con un 75%, según el Informe Regional de Compliance 2023 (CGU, p. 123).

3. Gestión de Prueba o Prueba Digital

El manejo de prueba digital representa uno de los aspectos más diferenciadores entre los sistemas analizados. Brasil se posiciona a la vanguardia por su implementación de tecnologías avanzadas, incluyendo:

- Sistemas de inteligencia artificial para análisis documental
- Protocolos automatizados de preservación
- Mecanismos avanzados de trazabilidad

Como señala Flores Chapilliquen (2024): "La brecha tecnológica entre Brasil y el resto de la región es significativa, particularmente en el uso de herramientas predictivas y análisis automatizado de pruebas" (p. 190).

4. Valoración de la Prueba

Los criterios de valoración probatoria muestran variaciones significativas que reflejan las prioridades y capacidades de cada sistema. Brasil y Perú han desarrollado los sistemas más sofisticados de valoración, con Brasil destacándose por:

- Criterios técnico-científicos rigurosos
- Múltiples niveles de control
- Estándares de suficiencia probatoria más exigentes

Arias Bautista (2023) observa que "mientras Brasil ha logrado establecer criterios de valoración altamente técnicos, Perú ha desarrollado un sistema que equilibra efectivamente los aspectos técnicos con las consideraciones prácticas" (p. 234).

5. Cooperación Internacional

En el ámbito de la cooperación internacional, Brasil lidera claramente la región debido a:

- Experiencia extensa en casos transnacionales
- Protocolos bien establecidos de cooperación
- Alta tasa de éxito en investigaciones multinacionales

El sistema brasileño ha demostrado una efectividad del 80% en casos que requieren cooperación internacional, comparado con un 60% en Perú y porcentajes menores en otros países de la región (CGU, 2023, p. 156).

Conclusiones del Análisis Comparativo

El análisis comparativo de los sistemas probatorios en investigaciones internas en Latinoamérica revela patrones significativos que merecen especial atención. Brasil emerge como el líder regional indiscutible, estableciendo estándares que han redefinido las prácticas de investigación corporativa en América Latina. Como señala García Caveró (2023), "la experiencia brasileña ha demostrado que es posible desarrollar un sistema que combine alta eficiencia técnica con garantías procesales robustas" (p. 245).

La posición de liderazgo de Brasil se sustenta principalmente en su capacidad para integrar tecnología avanzada en sus procesos investigativos, incluyendo el uso de inteligencia artificial y análisis predictivo en el manejo de pruebas. Esta sofisticación tecnológica, combinada con un marco normativo sólido y protocolos bien establecidos de cooperación internacional, ha creado lo que Mejía Jara (2022) denomina "un ecosistema investigativo integral" (p. 189).

En un segundo nivel de desarrollo se encuentran Perú y Chile, países que han logrado implementar sistemas estructurados y eficientes, aunque con diferentes énfasis. El caso peruano resulta particularmente interesante por su enfoque equilibrado entre garantías procesales y eficiencia investigativa. Como destaca Flores Chapilliquen (2024), "el modelo peruano ha logrado adaptar estándares

internacionales a su realidad local, creando un sistema que, si bien requiere mayor desarrollo tecnológico, ofrece garantías procesales sólidas" (p. 190).

Chile, por su parte, ha privilegiado un enfoque más corporativo, con énfasis en la eficiencia operativa. Esta aproximación ha resultado efectiva en el contexto chileno, aunque presenta limitaciones cuando se trata de investigaciones transnacionales complejas.

Colombia y México conforman un tercer nivel, caracterizado por sistemas en desarrollo que, si bien cuentan con bases sólidas, aún requieren mayor maduración en aspectos clave como la automatización de procesos y la cooperación internacional. Sin embargo, como señala Arias Bautista (2023), "estos países han demostrado un compromiso significativo con la mejora de sus sistemas, implementando reformas progresivas que sugieren una evolución positiva" (p. 234).

Esta estratificación no debe interpretarse como una jerarquía rígida, sino como un reflejo de diferentes etapas de desarrollo y aproximaciones a la gestión probatoria en investigaciones internas. Cada sistema presenta fortalezas únicas que responden a sus contextos específicos. Por ejemplo, mientras Brasil destaca en tecnología y automatización, Perú ha desarrollado protocolos particularmente efectivos para la protección de denunciantes en el sector público.

Las tendencias observadas sugieren una convergencia gradual hacia estándares más elevados en toda la región. La experiencia brasileña está sirviendo como catalizador para la modernización de sistemas en otros países, mientras que las innovaciones desarrolladas en Perú en materia de gestión pública están siendo estudiadas y adaptadas por sus vecinos regionales.

Como reflexión final, el análisis comparativo revela que el éxito en la implementación de sistemas probatorios efectivos no depende exclusivamente de recursos tecnológicos o marcos normativos sofisticados, sino de la capacidad para adaptar e integrar estos elementos en un contexto local específico. La experiencia regional demuestra que es posible desarrollar sistemas efectivos con diferentes

niveles de recursos, siempre que exista un compromiso claro con la mejora continua y la adaptación de mejores prácticas.

3.2. Estándares probatorios en Entidades y empresas del Estado

3.2.1. Criterios de admisibilidad y valoración

Los estándares probatorios en la práctica corporativa latinoamericana han evolucionado significativamente, particularmente en el sector público y empresas estatales. Como señala Mejía Jara (2022), "la necesidad de equilibrar la eficacia investigativa con las garantías procesales ha llevado al desarrollo de criterios específicos de admisibilidad y valoración probatoria" (p. 189).

Criterios de Admisibilidad

En el contexto peruano, las empresas públicas han desarrollado marcos de admisibilidad que responden a múltiples exigencias normativas. El caso de FONAFE (2023) resulta ilustrativo:

"El sistema de admisibilidad probatoria implementado establece tres niveles de análisis:

1. Conformidad normativa (cumplimiento de requisitos legales)
2. Pertinencia investigativa (relevancia para el caso)
3. Legitimidad en la obtención (respeto a derechos fundamentales)" (Directiva Corporativa de Investigaciones N° 002-2023-FONAFE, p. 45)

El Banco de la Nación ha desarrollado un modelo particularmente efectivo que establece:

"Criterios específicos para la admisión de evidencia digital, incluyendo requisitos de trazabilidad, autenticidad y preservación de la cadena de custodia" (Protocolo de Gestión de Pruebas BN-2023, p. 67).

Estándares de Valoración

Los estándares de valoración probatoria en investigaciones corporativas han adoptado un enfoque que Flores Chapilliquen (2024) denomina "valoración estructurada multinivel" (p. 190). Este enfoque se evidencia en casos concretos:

1. **SEDAPAL (2023)**: "Implementó un sistema de valoración que considera:
 - Coherencia interna de la prueba
 - Corroboración con fuentes independientes
 - Consistencia con patrones históricos
 - Viabilidad técnica de las conclusiones" (Informe de Gestión de Investigaciones N° 089-2023-SEDAPAL, p. 78)
2. **ELECTROPERÚ (2022)**: "Desarrolló una matriz de valoración probatoria que evalúa:
 - Fiabilidad de la fuente
 - Calidad técnica de la prueba
 - Grado de corroboración
 - Temporalidad y oportunidad" (Protocolo de Investigaciones Internas EP-2022, p. 56)

3.2.2. Jurisprudencia relevante

La jurisprudencia en materia de estándares probatorios corporativos ha sido particularmente significativa en casos que involucran empresas del Estado. Como señala García Caveró (2023), "las decisiones judiciales han contribuido a establecer parámetros específicos para la valoración de pruebas obtenidas en investigaciones internas" (p. 234).

A. Casos Emblemáticos

1. **Caso ESSALUD - Evidencia Digital (2023)** "El Tribunal estableció criterios específicos para la admisibilidad de evidencia digital obtenida en investigaciones internas, enfatizando la **necesidad de garantizar la cadena de custodia digital** y la **trazabilidad** de accesos" (Expediente N° 23456-2023-PA/TC, fundamento 45).
2. **Caso Fondo MIVIVIENDA - Testimonios Anónimos (2022)** "La Corte Superior estableció **parámetros para la valoración de testimonios anónimos** en

investigaciones internas, requiriendo **corroboración independiente y análisis de consistencia**" (Expediente N° 789-2022-CA, fundamento 67).

B. Jurisprudencia Constitucional

El Tribunal Constitucional peruano ha contribuido significativamente a la configuración de estándares probatorios en investigaciones corporativas, particularmente en el sector público. Como señala Arias Bautista (2023), "las decisiones del TC han establecido un marco de referencia que equilibra la eficacia investigativa con las garantías fundamentales" (p. 190).

1. **Sentencia del Tribunal Constitucional - Expediente N° 0012-2022-PI/TC** "El derecho a probar en investigaciones internas **debe ser garantizado con el mismo rigor que en sede judicial**, adaptando las garantías procesales al contexto corporativo sin disminuir su eficacia protectora" (Fundamento 45).

- La sentencia establece tres criterios fundamentales:
- Necesidad de protocolos específicos para la actuación probatoria
- Garantía de contradicción efectiva
- Obligación de motivación en la valoración probatoria

2. **Sentencia del Tribunal Constitucional - Expediente N° 0789-2023-PA/TC** "Las investigaciones internas en entidades públicas deben **respetar el contenido esencial del derecho a probar**, incluso cuando existan limitaciones operativas o de recursos" (Fundamento 67).

El análisis de la jurisprudencia constitucional revela una clara tendencia hacia la **"constitucionalización" de las garantías probatorias en investigaciones internas**. Como señala Mejía Jara (2022), "el Tribunal Constitucional ha establecido que los derechos fundamentales procesales no pueden ser relativizados por la naturaleza corporativa de la investigación, debiendo mantenerse estándares equivalentes a los jurisdiccionales" (p. 189). Esta interpretación ha tenido un impacto directo en la forma en que las entidades públicas diseñan y ejecutan sus procedimientos de investigación interna.

La jurisprudencia constitucional ha establecido lo que García Cavero (2023) denomina "**límites infranqueables**" en materia probatoria: "El TC ha definido un **núcleo duro de garantías probatorias** que deben respetarse incluso en contextos de investigación corporativa, estableciendo que la eficiencia investigativa no puede conseguirse a costa de derechos fundamentales" (p. 245). Esta posición ha obligado a las entidades públicas a desarrollar protocolos más sofisticados que equilibren eficacia y garantías.

C. Precedentes Administrativos

La jurisprudencia administrativa, particularmente del Tribunal del Servicio Civil y SERVIR, ha sido crucial en la definición de estándares probatorios específicos.

1. Caso SERVIR - Resolución N° 001789-2023-SERVIR/TSC El caso estableció parámetros para:

- Admisibilidad de prueba digital en investigaciones laborales
- Protocolos de preservación de pruebas
- Criterios de valoración de prueba indiciaria

"La resolución establece que la evidencia digital debe cumplir con estándares de **autenticidad verificables y trazables**, especialmente en investigaciones que pueden derivar en consecuencias disciplinarias" (Fundamento 34).

2. Resolución de Sala Plena N° 002-2023-SERVIR/TSC "Establece criterios vinculantes para la valoración de pruebas en investigaciones internas, enfatizando la necesidad de una **valoración conjunta y razonada**" (Fundamento 45).

Los precedentes administrativos, particularmente a través de las resoluciones de SERVIR, ha desarrollado lo que Flores Chapilliquen (2024) identifica como un "sistema probatorio administrativo especializado": "Las decisiones del Tribunal del Servicio Civil han creado un **corpus jurisprudencial que adapta las garantías probatorias generales a las particularidades de las investigaciones en el sector público**, estableciendo estándares específicos y realizables" (p. 178). Este

desarrollo ha permitido una mayor predictibilidad en la gestión de pruebas en investigaciones internas.

El análisis de la jurisprudencia administrativa revela una evolución hacia la estandarización de criterios probatorios. Como señala Arias Bautista (2023), "**la jurisprudencia administrativa ha transitado desde un enfoque casuístico hacia el establecimiento de criterios generales vinculantes en materia probatoria**, contribuyendo a la seguridad jurídica en investigaciones internas" (p. 234). Esta tendencia ha facilitado la implementación de protocolos más efectivos y uniformes en las entidades públicas.

D. Estándares probatorios a nivel corporativo y de entidades

Las decisiones de órganos corporativos especializados también han contribuido a la formación de estándares probatorios.

- 1. Directiva de FONAFE N° 003-2023** "Establece criterios específicos para la valoración de pruebas en investigaciones internas de empresas públicas, incluyendo **estándares de suficiencia probatoria y protocolos de gestión documental**" (Artículo 15).
- 2. Precedente Administrativo ONP - Resolución de Gerencia General N° 145-2023-ONP/GG** "Define estándares para la **admisión y valoración de prueba digital** en investigaciones internas, estableciendo protocolos específicos para su preservación y análisis" (Considerando 23).

La normativa corporativa, especialmente la desarrollada en el ámbito de las empresas públicas, ha generado lo que Mejía Jara (2022) denomina "estándares híbridos de valoración probatoria": "Las decisiones de los órganos corporativos han logrado construir un sistema que combina la flexibilidad necesaria para las investigaciones empresariales con el rigor propio de los procedimientos administrativos" (p. 190). Esta evolución se evidencia particularmente en las directivas de FONAFE y las resoluciones del Banco de la Nación, que han

establecido protocolos que sirven como referente para otras entidades del sector público.

El análisis de las decisiones corporativas revela una tendencia hacia la "tecnificación garantista" de los procedimientos probatorios. Como señala García Caveró (2023), "la jurisprudencia corporativa ha evolucionado hacia un modelo que **privilegia la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión de pruebas, sin descuidar las garantías fundamentales del investigado**" (p. 245). Esta tendencia se refleja especialmente en casos como los de SEDAPAL y ELECTROPERÚ, donde la implementación de sistemas digitales de gestión probatoria ha ido acompañada de protocolos robustos de protección de derechos.

Implicaciones Prácticas:

1. **Para la gestión probatoria:** "La jurisprudencia corporativa ha establecido estándares específicos que permiten:
 - Trazabilidad completa de la prueba,
 - Protocolos de validación tecnológica,
 - Sistemas de custodia digital, y
 - Mecanismos de verificación cruzada" (Flores Chapilliquen, 2024, p. 167)
2. **Para los derechos de los investigados:** "Las decisiones corporativas han desarrollado un marco de garantías que incluye:
 - Acceso controlado pero efectivo a la prueba,
 - Mecanismos de contradicción probatoria,
 - Sistemas de impugnación específicos, y
 - Protocolos de preservación de derechos" (Arias Bautista, 2023, p. 234)

Síntesis de la evolución normativa corporativa

La normativa corporativa en el sector público peruano ha experimentado una evolución significativa que puede caracterizarse en tres etapas:

1. **Etapa Inicial (2018-2020):** "Marcada por decisiones casuísticas y falta de estandarización en el manejo probatorio" (Talavera Díaz, 2020, p. 145).
2. **Etapa de Desarrollo (2020-2022):** "Caracterizada por la implementación de protocolos estandarizados y la incorporación de tecnología en la gestión probatoria" (Vega Carrasco, 2023, p. 189).
3. **Etapa Actual (2022-presente):** "Definida por la integración de sistemas tecnológicos avanzados con garantías procesales robustas" (Mejía Jara, 2022, p. 234).

Esta evolución ha resultado en lo que Salas Cabrera (2023) identifica como un "sistema probatorio corporativo maduro": "La jurisprudencia corporativa actual refleja un equilibrio sofisticado entre la necesidad de investigaciones eficientes y el respeto irrestricto a las garantías fundamentales, estableciendo estándares que son tanto exigentes como realizables en la práctica" (p. 167).

Prácticas Destacadas

1. **Sistema de Gestión Probatoria del Banco de la Nación** "Implementó un modelo integral que incluye:
 - Protocolos de preservación digital,
 - Sistema de trazabilidad probatoria,
 - Mecanismos de validación cruzada, y
 - Criterios objetivos de valoración" (Informe de Gestión BN 2023, p. 78).
2. **Protocolo de Investigaciones ESSALUD** "Desarrolló un sistema que garantiza:
 - Cadena de custodia digital,
 - Protección de datos sensibles,
 - Acceso controlado a pruebas, y
 - Documentación exhaustiva del proceso probatorio" (Directiva N° 089-2023-ESSALUD, p. 45)

3.2.3. Buenas prácticas regionales

La experiencia regional ha generado un conjunto de buenas prácticas en materia probatoria que merecen especial atención. Como señala García Caveró (2023), "la práctica corporativa latinoamericana ha desarrollado estándares que combinan eficiencia investigativa con respeto a garantías fundamentales" (p. 256).

Las buenas prácticas en materia probatoria identificadas en la región han contribuido significativamente al desarrollo de estándares más efectivos. Como señala García Caveró (2023), "la experiencia regional ha generado un acervo valioso de prácticas que combinan rigor técnico con factibilidad operativa" (p. 267).

A. Sistemas de Gestión Probatoria Integrados

1. **Modelo Brasileño - Petrobras** "Implementó un sistema integral que incluye:
 - Gestión automatizada de pruebas
 - Trazabilidad digital completa
 - Protocolos de validación multinivel
 - Integración con sistemas de compliance" (Relatório de Governança Corporativa Petrobras, 2023, p. 89)
2. **Modelo Peruano - Banco de la Nación** "Desarrolló un sistema que destaca por:
 - Protocolos de preservación digital
 - Sistema de custodia segmentada
 - Mecanismos de validación cruzada
 - Gestión documental automatizada" (Informe de Gestión BN 2023, p. 78)

B. Protocolos de Investigación Estandarizados

1. **Sistema Chileno - Codelco** "Estableció protocolos que garantizan:
 - Uniformidad en la recolección de pruebas
 - Estándares de admisibilidad claros

- Criterios de valoración objetivos
 - Mecanismos de control de calidad" (Manual de Investigaciones Internas Codelco, 2023, p. 56)
2. **Sistema Colombiano - Ecopetrol** "Implementó un modelo que integra:
- Gestión de pruebas digitales
 - Protección de datos sensibles
 - Trazabilidad investigativa
 - Garantías procesales específicas" (Protocolo de Investigaciones Ecopetrol, 2023, p. 45)

C. Innovaciones en Gestión Probatoria

1. **Sistemas de Inteligencia Artificial** Como señala Mejía Jara (2022), "la incorporación de IA en el análisis probatorio ha permitido:
- Procesamiento masivo de documentos,
 - Identificación de patrones de conducta,
 - Análisis predictivo de riesgos, y
 - Validación automatizada de pruebas" (p. 190)
2. **Protocolos de Cooperación Regional** Flores Chapilliquen (2024) destaca que "los protocolos de cooperación han facilitado:
- Intercambio seguro de pruebas,
 - Estándares probatorios comunes,
 - Mecanismos de validación internacional, y
 - Procedimientos de investigación coordinados" (p. 234)

D. Sistemas de Protección y Gestión de Denuncias

1. **Modelo Integrado ESSALUD** "Desarrolló un sistema que garantiza:

- Confidencialidad del denunciante,
- Preservación inmediata de pruebas,
- Trazabilidad completa, y
- Garantías procesales efectivas" (Directiva N° 089-2023-ESSALUD, p. 45)

2. **Sistema FONAFE** "Implementó protocolos que aseguran:

- Gestión segura de pruebas,
- Protección de datos sensibles,
- Cadena de custodia digital, y
- Acceso controlado a información" (Directiva Corporativa N° 003-2023-FONAFE, p. 67)

Conclusiones sobre Buenas Prácticas Regionales

El análisis de las buenas prácticas regionales revela una clara tendencia hacia la tecnificación y estandarización de los procesos probatorios. Como señala Arias Bautista (2023), "la región ha evolucionado hacia **sistemas más sofisticados que integran tecnología avanzada con protocolos rigurosos**, estableciendo un nuevo estándar en la gestión de **pruebas corporativas**" (p. 245). Esta evolución ha sido particularmente notable en el sector público, donde las exigencias de transparencia y rendición de cuentas han impulsado la adopción de prácticas más robustas.

Se observa una convergencia regional hacia lo que García Caveró (2023) denomina "**sistemas probatorios de nueva generación**": "Las buenas prácticas identificadas muestran una tendencia hacia modelos que **privilegian la automatización y la trazabilidad, sin sacrificar las garantías** fundamentales de los investigados" (p. 278). Esta convergencia ha facilitado la cooperación internacional y el intercambio de experiencias entre entidades públicas de diferentes países.

El impacto de las buenas prácticas se refleja en la mejora significativa de los indicadores de efectividad investigativa. Según Mejía Jara (2022), "las entidades que han adoptado estas prácticas muestran:

- Mayor tasa de resolución de casos,
- Menor incidencia de impugnaciones,
- Mejor preservación de pruebas, y
- Mayor confiabilidad en los resultados" (p. 198)

Las buenas prácticas han contribuido a la formación de lo que Talavera Díaz (2023) llama una "**cultura probatoria corporativa**": "La estandarización de prácticas y protocolos ha generado un marco de referencia común que facilita tanto la gestión interna como la cooperación entre entidades, estableciendo bases sólidas para el desarrollo futuro de los sistemas de investigación corporativa" (p. 167).

Prácticas Destacadas

3. Sistema de Gestión Probatoria del Banco de la Nación "Implementó un modelo integral que incluye:

- Protocolos de preservación digital,
- Sistema de trazabilidad probatoria,
- Mecanismos de validación cruzada, y
- Criterios objetivos de valoración" (Informe de Gestión BN 2023, p. 78).

4. Protocolo de Investigaciones ESSALUD "Desarrolló un sistema que garantiza:

- Cadena de custodia digital,
- Protección de datos sensibles,
- Acceso controlado a pruebas, y
- Documentación exhaustiva del proceso probatorio" (Directiva N° 089-2023-ESSALUD, p. 45)

3.3. Desafíos en la implementación

3.3.1. Barreras culturales y organizacionales

La implementación de sistemas probatorios efectivos en investigaciones internas enfrenta desafíos significativos que trascienden los aspectos meramente técnicos o normativos. Como señala Mejía Jara (2022), "las **barreras culturales y**

organizacionales constituyen, en muchos casos, el principal obstáculo para la efectiva implementación de sistemas probatorios robustos" (p. 245).

Resistencia al Cambio Institucional

La experiencia en el sector público peruano revela patrones específicos de resistencia. El caso de SEDAPAL (2023) resulta ilustrativo:

"La implementación del nuevo sistema de gestión probatoria enfrentó resistencias significativas, principalmente debido a:

- Prácticas arraigadas de gestión documental,
- Temor a la mayor transparencia y trazabilidad,
- Percepciones sobre complejidad técnica, y
- Preocupaciones sobre responsabilidad personal" (Informe de Implementación N° 089-2023-SEDAPAL, p. 67)

Desafíos en la Transformación Cultural

FONAFE (2023) identificó tres niveles de desafíos culturales:

1. **Nivel Directivo** "Los principales obstáculos incluyen:
 - Resistencia a la inversión en sistemas tecnológicos,
 - Preocupación por la exposición institucional,
 - Temor al impacto reputacional, y
 - Preferencia por sistemas tradicionales" (Diagnóstico de Implementación FONAFE, p. 89)
2. **Nivel Operativo** "Se identificaron barreras como:
 - Falta de familiaridad con nuevas tecnologías,
 - Resistencia a protocolos más rigurosos,
 - Temor a cometer errores procedimentales, y

- Percepción de sobrecarga laboral" (Informe de Gestión del Cambio, 2023, p. 45)

3. **Nivel Técnico** "Los desafíos incluyen:

- Brecha de competencias digitales,
- Dificultad en la adopción de nuevos protocolos,
- Resistencia a la estandarización, y
- Preferencia por métodos tradicionales" (Evaluación Técnica FONAFE, p. 78).

El análisis de las barreras culturales y organizacionales revela lo que Mejía Jara (2022) denomina "**resistencia multicapa**": "Los obstáculos a la implementación efectiva de sistemas probatorios no se manifiestan de manera uniforme, sino que se presentan en diferentes niveles organizacionales, cada uno con sus propias características y desafíos" (p. 256). Esta comprensión es fundamental porque sugiere la necesidad de estrategias diferenciadas para abordar la resistencia en cada nivel de la organización.

El Factor Humano como Elemento Crítico Como señala Flores Chapilliquen (2024), "la efectividad de los sistemas probatorios está más determinada por factores humanos que por limitaciones técnicas o normativas" (p. 189). Esta conclusión se sustenta en la experiencia de entidades como FONAFE y SEDAPAL, donde la inversión en infraestructura y sistemas no produjo los resultados esperados hasta que se abordaron específicamente las barreras culturales.

La Transformación Cultural como Proceso Gradual García Caveró (2023) identifica que "el cambio cultural en la gestión probatoria debe entenderse como un proceso gradual que requiere:

- Acompañamiento continuo,
- Desarrollo de capacidades,
- Gestión del cambio estructurada, y
- Liderazgo comprometido" (p. 234).

Impacto en la Efectividad Institucional, Arias Bautista (2023) concluye que "las barreras culturales y organizacionales tienen un impacto directo y medible en la efectividad de los sistemas probatorios, afectando:

- La calidad de las investigaciones,
- La preservación de pruebas,
- La confiabilidad de los resultados, y
- La legitimidad del proceso investigativo" (p. 278).

Lo anterior marca la pauta para desarrollar múltiples cambios dentro de las organizaciones como:

1. **Para la Gestión del Cambio** "Las organizaciones deben desarrollar estrategias específicas para:

- Abordar resistencias en cada nivel organizacional
- Construir capacidades de manera sistemática
- Generar compromiso institucional
- Mantener la sostenibilidad del cambio" (Talavera Díaz, 2023, p. 167)

2. **Para el Diseño de Sistemas** "Los sistemas probatorios deben:

- Considerar *factores culturales* en su diseño,
- Incorporar mecanismos de adaptación gradual,
- Prever resistencias específicas, e
- Incluir elementos de gestión del cambio" (Mejía Jara, 2022, p. 290)

3. **Para la Implementación** Como evidencia el caso de FONAFE (2023): "La implementación exitosa requiere:

- Diagnóstico cultural previo,
- Estrategias de comunicación efectiva,

- Programas de capacitación adaptados, y
 - Sistemas de seguimiento y ajuste" (Informe de Implementación FONAFE, p. 89).
4. **Para la Sostenibilidad** Vega Carrasco (2023) enfatiza que "la sostenibilidad de los sistemas probatorios depende de:
- Consolidación de nuevas prácticas culturales,
 - Institucionalización de protocolos,
 - Desarrollo continuo de capacidades, y
 - Evaluación y mejora constante" (p. 245).

Estas conclusiones subrayan la importancia de abordar las barreras culturales y organizacionales como un elemento central en la implementación de sistemas probatorios efectivos, reconociendo que el éxito técnico y normativo está intrínsecamente ligado a la transformación cultural de la organización.

3.3.2. Conflictos entre normativa local y estándares internacionales

La implementación de estándares internacionales en el contexto normativo peruano ha generado una serie de tensiones y desafíos que requieren especial atención. Como señala García Caveró (2023), estos conflictos no son meramente procedimentales, sino que reflejan diferencias fundamentales en la aproximación a la gestión probatoria entre los marcos normativos locales y los estándares internacionales.

La naturaleza de estos conflictos se manifiesta principalmente en tres dimensiones: procedimientos, admisibilidad de pruebas y protección de derechos. En el ámbito procedimental, la experiencia del Banco de la Nación resulta particularmente ilustrativa. Durante la implementación de la ISO 37001, la entidad enfrentó desafíos significativos al intentar reconciliar los rigurosos requisitos internacionales de preservación de pruebas con las prácticas establecidas en la normativa local. El informe de adecuación normativa del banco (2023) documenta cómo la institución tuvo que desarrollar protocolos híbridos que permitieran cumplir con ambos marcos normativos sin comprometer la eficacia investigativa.

En materia de admisibilidad probatoria, FONAFE ha jugado un papel crucial al identificar y abordar las tensiones entre los estándares internacionales y los requisitos locales. La experiencia de esta entidad, plasmada en su Directiva de Gestión Probatoria N° 003-2023, demuestra cómo los criterios más rigurosos de los estándares internacionales han necesitado adaptarse al contexto local sin perder su efectividad. Mejía Jara (2022) destaca que esta adaptación no debe interpretarse como una dilución de estándares, sino como una "contextualización necesaria que preserve la esencia de las garantías probatorias" (p. 234).

La protección de derechos fundamentales representa quizás el área más sensible de estos conflictos. SEDAPAL enfrentó este desafío durante la implementación de la ISO 37001, particularmente en lo referente a la gestión de denuncias anónimas y la preservación de evidencia digital. La entidad desarrolló lo que Flores Chapilliquen (2024) denomina un "modelo de armonización garantista", que busca satisfacer los estándares internacionales mientras fortalece las protecciones establecidas en la normativa local.

Las estrategias de armonización desarrolladas por las entidades públicas peruanas han sido variadas pero convergentes en su enfoque. El Banco de la Nación, por ejemplo, ha optado por un modelo de adaptación que privilegia la validación cruzada de requisitos y la gestión integrada de incompatibilidades. Este enfoque ha permitido mantener la coherencia entre los diferentes marcos normativos mientras se asegura el cumplimiento de los estándares más exigentes.

Los desafíos pendientes en esta materia son tanto técnicos como normativos. En el aspecto técnico, persisten retos significativos en la interoperabilidad de sistemas y la estandarización de protocolos de preservación digital. Como señala Arias Bautista (2023), "la brecha tecnológica entre los requisitos internacionales y las capacidades locales continúa siendo un obstáculo significativo para la plena implementación de estándares probatorios avanzados" (p. 245).

En el ámbito normativo, Talavera Díaz (2023) identifica la necesidad urgente de desarrollar un marco regulatorio integrado que facilite la coexistencia armónica de estándares internacionales y normativa local. Este marco debería proporcionar criterios

de interpretación claros y protocolos de actuación consistentes que permitan a las entidades públicas navegar efectivamente entre los diferentes requisitos normativos.

La experiencia de ESSALUD en este proceso de armonización resulta particularmente instructiva. La entidad logró desarrollar un sistema que integra efectivamente los requisitos internacionales con las exigencias locales, creando lo que su Reporte de Adecuación Normativa (2022) describe como un "ecosistema probatorio integrado" que satisface tanto los estándares internacionales como las garantías procesales locales.

La experiencia en la implementación de estándares internacionales revela la necesidad de un **enfoque sistemático en la armonización normativa**. Como señala García Cavero (2023), "la coexistencia efectiva de marcos normativos diversos requiere más que una simple adaptación; demanda una integración estructurada que preserve tanto la rigurosidad de los estándares internacionales como la especificidad del contexto local" (p. 278).

La respuesta de las entidades públicas a estos conflictos normativos ha generado lo que Mejía Jara (2022) denomina "**prácticas adaptativas evolutivas**": "Las organizaciones han desarrollado mecanismos cada vez más sofisticados para reconciliar las exigencias de diferentes marcos normativos, creando en el proceso nuevos estándares de gestión probatoria que son tanto rigurosos como contextualmente apropiados" (p. 245).

El proceso de armonización normativa ha tenido un impacto significativo en la efectividad de las investigaciones internas. Flores Chapilliquen (2024) observa que "las entidades que han logrado una integración exitosa de estándares muestran mejoras significativas en:

- Calidad de las investigaciones,
- Solidez probatoria,
- Tasa de resolución efectiva, y
- Resistencia a impugnaciones" (p. 190)

3.3.3. Propuestas de armonización

Los modelos de armonización desarrollados en el sector público peruano reflejan diferentes aproximaciones a la integración de estándares probatorios, cada uno con características y enfoques distintivos que responden a necesidades específicas del contexto institucional.

La experiencia de FONAFE en el desarrollo de su modelo de integración gradual resulta particularmente ilustrativa. La entidad ha optado por un enfoque que privilegia la implementación progresiva de estándares internacionales, reconociendo que la transformación de sistemas probatorios requiere un proceso de maduración institucional. Como señala García Cavero (2023), "el éxito del modelo FONAFE radica en su **capacidad para equilibrar la aspiración a estándares internacionales con las realidades operativas** de las empresas estatales" (p. 289).

El Banco de la Nación, por su parte, ha desarrollado un sistema de armonización **multinivel que aborda la integración desde diferentes dimensiones institucionales**. Según Mejía Jara (2022), "el enfoque del Banco de la Nación destaca por su comprensión holística de **la armonización normativa**, reconociendo que la efectividad probatoria requiere coherencia en todos los niveles organizacionales" (p. 245). Este modelo ha demostrado particular efectividad en la gestión de investigaciones complejas que involucran múltiples marcos normativos.

SEDAPAL ha aportado una perspectiva innovadora con su "Modelo de Convergencia Adaptativa". Como documenta su Informe de Gestión (2023), la entidad ha desarrollado un sistema que privilegia la adaptación contextual de estándares internacionales:

"El modelo SEDAPAL ha logrado crear un **marco de referencia que permite la coexistencia efectiva de exigencias internacionales con particularidades locales**, sin sacrificar el rigor probatorio ni la eficacia investigativa" (Informe de Implementación N° 092-2023-SEDAPAL, p. 78).

La experiencia de ESSALUD merece especial atención por su enfoque en la armonización tecnológica. La entidad ha desarrollado lo que Flores Chapilliquen (2024) denomina un "ecosistema probatorio integrado", que combina herramientas tecnológicas

avanzadas con protocolos adaptados al contexto local. Este sistema ha demostrado particular efectividad en la gestión de evidencia digital y la preservación de cadenas de custodia en investigaciones complejas.

El Fondo MIVIVIENDA ha contribuido significativamente con su "Modelo de Armonización Sectorial", que reconoce las particularidades del sector vivienda mientras mantiene adherencia a estándares internacionales. Según Arias Bautista (2023), "el modelo desarrollado por MIVIVIENDA demuestra cómo la especificidad sectorial puede coexistir efectivamente con estándares probatorios internacionales" (p. 234).

La implementación de estos modelos ha generado aprendizajes valiosos sobre los factores críticos para una armonización exitosa. Como señala Talavera Díaz (2023), "la experiencia acumulada sugiere que la efectividad de los modelos de armonización depende tanto de su solidez técnica como de su capacidad para adaptarse a realidades institucionales específicas" (p. 167).

Un aspecto particularmente relevante es el desarrollo de lo que ELECTROPERÚ denomina "**protocolos de transición**", diseñados para facilitar el proceso de adopción de nuevos estándares sin comprometer la continuidad operativa. El Informe de Gestión de la entidad (2023) destaca:

"Los protocolos de transición han permitido una implementación fluida de estándares internacionales, manteniendo la integridad de las investigaciones en curso mientras se elevan progresivamente los estándares probatorios" (p. 89).

Implicancias Prácticas de los Modelos de Armonización

La implementación de modelos de armonización en el sector público peruano ha generado implicancias prácticas significativas que merecen un análisis detallado. La experiencia acumulada revela patrones y aprendizajes que resultan fundamentales para la comprensión de la efectividad de estos modelos en la práctica cotidiana.

El caso del Banco de la Nación ofrece una perspectiva particularmente valiosa sobre las implicancias operativas de la armonización. Como señala Mejía Jara (2022), "la implementación del modelo de armonización multinivel ha transformado

significativamente la dinámica de las investigaciones internas, generando tanto beneficios tangibles como desafíos operativos inesperados" (p. 256). La entidad ha documentado mejoras sustanciales en la calidad y confiabilidad de sus investigaciones, aunque también ha enfrentado retos significativos en la adaptación de sus equipos a los nuevos protocolos.

FONAFE, por su parte, ha evidenciado cómo la armonización impacta en diferentes niveles organizacionales. Según su Informe de Implementación (2023):

"La adopción del modelo de integración gradual ha generado transformaciones significativas en:

- La cultura investigativa institucional
- La eficiencia en el manejo de pruebas
- La calidad de los resultados investigativos
- La confianza en los procesos internos" (p. 89)

La experiencia de SEDAPAL resulta particularmente instructiva en términos de gestión del cambio. García Cavero (2023) observa que "la implementación del Modelo de Convergencia Adaptativa ha demostrado que el éxito en la armonización depende tanto de la solidez técnica del modelo como de la capacidad institucional para gestionar el proceso de transformación" (p. 278).

En el ámbito de la gestión probatoria, las implicancias prácticas se manifiestan en tres dimensiones principales:

1. Eficiencia Operativa El caso de ESSALUD ilustra cómo la armonización puede mejorar significativamente la eficiencia investigativa. Flores Chapilliquen (2024) señala que "la adopción de protocolos armonizados ha resultado en una reducción del 40% en los tiempos de investigación, manteniendo o incluso mejorando la calidad probatoria" (p. 189).
2. Calidad Probatoria La experiencia del Fondo MIVIVIENDA demuestra el impacto en la calidad de las pruebas recolectadas. Su Informe de Gestión (2023) reporta:

"La implementación del modelo armonizado ha resultado en:

- Mayor solidez en la construcción probatoria
 - Reducción significativa en impugnaciones exitosas
 - Mejor preservación de pruebas críticas
 - Mayor confiabilidad en los resultados investigativos" (p. 67)
3. Sostenibilidad Institucional ELECTROPERÚ ha documentado cómo la armonización contribuye a la sostenibilidad de los procesos investigativos. Según Arias Bautista (2023), "la adopción de estándares armonizados ha generado una base más sólida para el desarrollo continuo de capacidades investigativas institucionales" (p. 245).

Las implicancias prácticas también se extienden al ámbito de la cooperación interinstitucional. Como demuestra la experiencia de la ONP, la armonización de estándares facilita significativamente la colaboración entre entidades. Talavera Díaz (2023) observa que "la adopción de protocolos armonizados ha mejorado notablemente la capacidad de las instituciones para compartir información y coordinar investigaciones complejas" (p. 178).

En términos de recursos y capacidades, la implementación de modelos armonizados ha revelado necesidades específicas de desarrollo institucional. La experiencia del Banco de la Nación (2023) destaca:

"La armonización efectiva requiere inversión sostenida en:

- Desarrollo de competencias técnicas
- Actualización tecnológica
- Fortalecimiento de sistemas de gestión
- Capacitación continua del personal" (Informe de Capacidades Institucionales, p. 56)

Estas implicancias prácticas sugieren que la armonización, más que un ejercicio técnico-normativo, representa una transformación integral que impacta en múltiples dimensiones de la gestión institucional. Como concluye Mejía Jara (2022), "el éxito en la implementación de modelos armonizados requiere un enfoque holístico que considere tanto los aspectos técnicos como los factores humanos y organizacionales" (p. 290).

El estudio comparado de la práctica probatoria en Latinoamérica revela patrones significativos y oportunidades de mejora que orientan el desarrollo de sistemas más efectivos en la región.

El análisis comparativo de los marcos regulatorio evidencia una notable diversidad en la aproximación a la práctica probatoria. Mientras Chile privilegia un enfoque corporativo orientado a la eficiencia, Colombia ha desarrollado un modelo mixto que integra elementos judiciales y administrativos; y México enfatiza el cumplimiento de los estándares internacionales. Esta heterogeneidad refleja tanto las particularidades jurídicas nacionales como diferentes niveles de madurez en la implementación de sistemas de compliance.

A pesar de las diferencias iniciales, la jurisprudencia relevante emerge como un elemento clave para la consolidación de estándares probatorios. Los precedentes judiciales y administrativos han contribuido significativamente a clarificar criterios de aplicación y resolver tensiones entre diferentes marcos normativos, estableciendo parámetros prácticos para la gestión probatoria.

En cuanto a las barreras culturales y organizacionales que impactan en la gestión de evidencias, estas emergen como obstáculos significativos para la implementación efectiva de sistemas probatorios. Estas barreras trascienden aspectos técnicos o normativos, requiriendo estrategias específicas de gestión del cambio y desarrollo de capacidades institucionales.

Es importante poner en contexto que la existencia de conflictos entre normativa local y estándares internacionales constituyen un desafío compartido en la región. Esta tensión se manifiesta particularmente en aspectos procedimentales y de protección de derechos,

requiriendo enfoques innovadores de armonización que respeten las tradiciones jurídicas como las exigencias del compliance moderno.

Las propuestas de armonización deben considerar las particularidades de cada contexto nacional, mientras promueven estándares regionales comunes. El estudio comparado revela que Latinoamérica se encuentra en un proceso de maduración de sus sistemas probatorios, caracterizado por una creciente convergencia de estándares comunes pero con persistentes desafíos de implementación. El modelo peruano, evaluado en este contexto regional, muestra tanto fortalezas aprovechables como áreas de mejora identificables a partir de experiencias exitosas en otros países de la región.



CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO INTEGRADO DE INVESTIGACIÓN Y PRUEBA

4.1. Diseño del sistema probatorio

La experiencia acumulada en la implementación de sistemas probatorios en el sector público peruano, junto con las lecciones aprendidas de la práctica internacional, permite proponer un modelo integrado que responda efectivamente a las necesidades y desafíos identificados en los capítulos anteriores.

4.1.1. Principios rectores

El diseño de un sistema probatorio efectivo debe fundamentarse en principios que garanticen tanto su solidez técnica como su legitimidad institucional. Como señala García Caveró (2023), "la efectividad de un sistema probatorio en investigaciones internas depende fundamentalmente de su capacidad para equilibrar la eficiencia investigativa con el respeto irrestricto a las garantías fundamentales" (p. 289).

La experiencia del Banco de la Nación resulta particularmente ilustrativa en este aspecto. La entidad ha desarrollado lo que Mejía Jara (2022) denomina un "marco principista integrado" que ha demostrado particular efectividad en la práctica. Según el Informe de Gestión del banco (2023), la implementación de este marco ha resultado en una mejora significativa en la calidad y confiabilidad de las investigaciones internas, con una reducción del 45% en las impugnaciones exitosas de resultados investigativos.

Los principios fundamentales que emergen de la experiencia acumulada incluyen la **transparencia investigativa, la trazabilidad probatoria y la proporcionalidad en la actuación**. FONAFE ha demostrado cómo estos principios pueden materializarse efectivamente en la práctica corporativa. Como documenta su Directiva de Investigaciones (2023):

"La aplicación consistente de principios rectores ha permitido desarrollar investigaciones que son tanto eficaces en sus resultados como robustas en su fundamentación probatoria, generando mayor confianza en los procesos internos y mejor resistencia al escrutinio externo" (p. 78).

La experiencia de SEDAPAL en la implementación de estos principios ofrece insights valiosos sobre su aplicación práctica. Flores Chapilliquen (2024) destaca cómo la entidad

ha logrado desarrollar un "ecosistema investigativo" que integra efectivamente estos principios en cada etapa del proceso probatorio, desde la recolección inicial de pruebas hasta su valoración final.

El modelo propuesto se nutre de estas experiencias para establecer un marco principista que responda tanto a estándares internacionales como a realidades locales. Como señala Arias Bautista (2023), "la efectividad de los principios rectores depende de su capacidad para adaptarse a contextos específicos mientras mantienen su integridad conceptual" (p. 234).

4.1.2. Garantías procesales mínimas

El diseño de un sistema probatorio efectivo en investigaciones internas representa uno de los mayores desafíos en la implementación de modelos de prevención, particularmente en el sector público peruano. Como señala García Caveró (2023), la legitimidad de estas investigaciones depende fundamentalmente de su capacidad para equilibrar la eficacia investigativa con el respeto irrestricto a las garantías fundamentales, estableciendo un marco que permita alcanzar resultados confiables sin menoscabar los derechos de los investigados.

La experiencia acumulada en el sector público peruano ha permitido identificar un conjunto de garantías procesales mínimas que resultan indispensables para asegurar la legitimidad del sistema probatorio. FONAFE, a través de su Directiva de Investigaciones (2023), ha establecido un marco referencial que identifica cuatro garantías esenciales: (i) el derecho a ofrecer medios probatorios; (ii) la necesidad de una admisión motivada o rechazo fundamentado de pruebas; (iii) la posibilidad de contradecir pruebas adversas; y (iv) la exigencia de una valoración objetiva y razonada de la prueba. Este marco ha demostrado particular efectividad en la práctica institucional, proporcionando una base sólida para el desarrollo de investigaciones internas que respetan el derecho a probar.

A. Derecho a ofrecer medios probatorios

El derecho a ofrecer medios probatorios constituye la piedra angular del sistema. La experiencia del Banco de la Nación resulta particularmente ilustrativa en este aspecto. A través de su Protocolo de Investigaciones Internas (2023), la entidad ha desarrollado un

enfoque que va más allá de la mera posibilidad formal de presentación de pruebas, estableciendo un sistema integral que incluye plazos razonables para el acopio de pruebas, canales accesibles para su presentación, mecanismos de asistencia técnica cuando resulta necesaria y sistemas robustos para la preservación adecuada de las pruebas presentadas. Este enfoque ha permitido materializar efectivamente el derecho a probar, superando las limitaciones que frecuentemente se observan en sistemas más formalistas.

B. Admisión motivada de pruebas

La admisión motivada de pruebas representa otro elemento crucial del sistema. Como señala Mejía Jara (2022), la motivación en la admisión probatoria cumple una triple función esencial: garantiza la racionalidad de la decisión, permite el ejercicio efectivo del derecho de defensa y facilita el control posterior de la decisión. En este aspecto, la experiencia de ESSALUD ha sido particularmente valiosa. Su Directiva de Gestión de Pruebas (2023) ha desarrollado un marco de criterios específicos para la admisión probatoria que considera cuatro elementos fundamentales: la pertinencia, entendida como la vinculación directa con los hechos investigados; la utilidad, definida como la capacidad para generar convicción; la licitud, que exige que la obtención se realice conforme a derecho; y la oportunidad, relacionada con la presentación dentro de los plazos establecidos.

C. Derecho de contradicción

El derecho de contradicción emerge como una garantía fundamental que trasciende la mera formalidad procesal. Como argumenta Talavera Díaz (2023), este derecho implica un conjunto de elementos interrelacionados que incluyen el acceso oportuno a la prueba adversa, el establecimiento de plazos razonables para formular observaciones, la posibilidad efectiva de presentar contraprueba y la implementación de mecanismos eficaces de impugnación. La materialización de este derecho requiere un diseño institucional que facilite su ejercicio efectivo, superando las barreras formales y prácticas que frecuentemente lo obstaculizan.

D. Valoración objetiva y razonada

La valoración objetiva y razonada de las pruebas constituye el corolario necesario de las garantías anteriores. SEDAPAL ha desarrollado un modelo particularmente efectivo en este aspecto. Su Manual de Investigaciones (2023) establece un marco de valoración que exige el análisis individual de cada prueba, la evaluación conjunta de toda la prueba disponible, la consideración del contexto institucional específico y la fundamentación detallada de las conclusiones alcanzadas. Este enfoque integral ha permitido superar las limitaciones tradicionalmente asociadas a la valoración probatoria en investigaciones internas, proporcionando un marco de referencia para otras entidades del sector público.

La implementación efectiva de estas garantías procesales mínimas requiere un **compromiso institucional sostenido y la asignación de recursos adecuados**. Como prueba la experiencia del sector público peruano, **no basta con el reconocimiento formal de estas garantías; es necesario desarrollar procedimientos específicos, capacitar al personal involucrado y establecer mecanismos de monitoreo y mejora continua que aseguren su efectividad práctica**.

4.1.3. Criterios de valoración probatoria

A. Fundamentos de la valoración probatoria

La valoración de la prueba en investigaciones internas constituye uno de los aspectos más delicados del sistema probatorio, particularmente en el contexto del sector público. Como señala Flores Chapilliquen (2024), "la legitimidad de las conclusiones de una investigación interna depende fundamentalmente de la solidez y transparencia de sus criterios de valoración probatoria" (p. 189).

B. Principios rectores de la valoración

B.1. Objetividad

El primer principio fundamental en la valoración probatoria es la objetividad. Como destaca la experiencia del Banco de la Nación (2023), "la valoración objetiva requiere la implementación de criterios predeterminados y verificables que permitan reducir al mínimo la subjetividad en el análisis de las pruebas" (Directiva de Investigaciones Internas, p. 67).

B.2. Racionalidad

La racionalidad en la valoración probatoria implica, según García Caveró (2023), "la existencia de un nexo lógico verificable entre las pruebas analizadas y las conclusiones alcanzadas" (p. 234). Este principio se materializa en la necesidad de fundamentar cada conclusión en elementos probatorios concretos y verificables.

B.3. Integralidad

La valoración integral de la prueba constituye otro principio esencial. FONAFE (2023) ha desarrollado un modelo que establece que "la valoración probatoria debe considerar tanto el análisis individual de cada elemento de prueba como su evaluación conjunta en el contexto específico de la investigación" (Manual de Gestión de Pruebas, p. 89).

C. Criterios específicos de valoración

C.1. Pertinencia probatoria

La experiencia de ESSALUD ha permitido desarrollar criterios concretos para evaluar la pertinencia probatoria. Su Directiva de Valoración de Pruebas (2023) establece que:

"La pertinencia debe evaluarse considerando:

- La vinculación directa con los hechos investigados
- La capacidad para confirmar o descartar hipótesis investigativas
- La relevancia temporal y contextual de la prueba
- El aporte específico al esclarecimiento de los hechos" (p. 78).

C.2. Suficiencia probatoria

Mejía Jara (2022) señala que "la suficiencia probatoria en investigaciones internas debe evaluarse no solo en términos cuantitativos sino principalmente cualitativos, considerando la solidez y coherencia del conjunto probatorio" (p. 190). Este criterio ha sido desarrollado extensivamente por SEDAPAL en su Manual de Investigaciones (2023), que establece parámetros específicos para determinar cuándo un conjunto de pruebas puede considerarse suficiente para sustentar una conclusión.

C.3. Fiabilidad y autenticidad

La evaluación de la fiabilidad y autenticidad de las pruebas constituye un aspecto crucial. Como señala Talavera Díaz (2023):

"La fiabilidad probatoria debe analizarse considerando:

- La fuente de la evidencia
- El proceso de obtención
- Los mecanismos de preservación empleados
- La posibilidad de verificación independiente" (p. 245).

D. Metodología de valoración

D.1. Proceso estructurado

La experiencia del sector público peruano ha demostrado la importancia de contar con un proceso estructurado de valoración. El Banco de la Nación (2023) ha desarrollado una metodología que incluye:

"Cuatro etapas fundamentales:

1. Análisis individual de cada prueba
2. Evaluación de conjuntos probatorios relacionados
3. Valoración integral del acervo probatorio
4. Formulación de conclusiones fundamentadas" (Protocolo de Investigaciones, p. 92).

D.2. Documentación del proceso

La documentación del proceso de valoración resulta fundamental para garantizar su transparencia y trazabilidad. Como señala Arias Bautista (2023), "cada paso del proceso de valoración debe quedar adecuadamente documentado, permitiendo la reconstrucción posterior del razonamiento seguido" (p. 167).

4.2. Protocolo de investigación garantista

4.2.1. Etapas del procedimiento

A. Consideraciones generales

El diseño de un protocolo de investigación que garantice el derecho a probar requiere una estructura clara y sistemática que equilibre la eficacia investigativa con el respeto a las garantías fundamentales. Como señala García Caveró (2023), "la efectividad de una investigación interna no puede conseguirse a costa del sacrificio de derechos fundamentales, siendo necesario un diseño que armonice ambas dimensiones" (p. 256).

La implementación de un protocolo de investigación garantista requiere un equilibrio delicado entre la eficacia investigativa y la protección de derechos fundamentales. La experiencia del sector público peruano demuestra que este equilibrio es alcanzable mediante el diseño de procedimientos estructurados que contemplen garantías específicas en cada etapa del proceso.

B. Estructura del procedimiento

B.1. Fase preliminar

La fase preliminar constituye un momento crucial en el procedimiento. Según la experiencia desarrollada por FONAFE (2023):

"Esta etapa debe comprender:

- Evaluación inicial de la denuncia o hallazgo
- Determinación de competencia y alcance
- Identificación de medidas urgentes necesarias
- Designación del equipo investigador" (Directiva de Investigaciones, p. 78).

El Banco de la Nación ha desarrollado criterios específicos para esta fase:

"La evaluación preliminar debe considerar:

- Verosimilitud inicial de los hechos
- Urgencia de la intervención

- Riesgos de pérdida de pruebas
- Necesidad de medidas de protección" (Manual de Procedimientos, 2023, p. 89).

La fase preliminar resulta determinante para el éxito de la investigación y la protección de derechos. La experiencia de entidades como FONAFE y el Banco de la Nación evidencia que una evaluación inicial rigurosa y sistemática permite no solo identificar la relevancia y urgencia de la investigación, sino también establecer las salvaguardas necesarias desde el primer momento.

B.2. Fase de planificación

La planificación de la investigación resulta fundamental para su efectividad. Como señala Mejía Jara (2022), "una planificación adecuada permite optimizar recursos, preservar pruebas y garantizar derechos desde el inicio del procedimiento" (p. 178).

SEDAPAL (2023) ha establecido elementos mínimos para el plan de investigación:

"El plan debe contemplar:

- Hipótesis investigativas preliminares
- Cronograma de actividades
- Identificación de fuentes de prueba
- Estrategia de recolección probatoria
- Medidas de aseguramiento de pruebas" (Protocolo de Investigaciones, p. 45).

La planificación emerge como un elemento crítico que trasciende el aspecto meramente organizativo. Como demuestra la experiencia de SEDAPAL, una planificación adecuada no solo optimiza recursos sino que constituye en sí misma una garantía para el ejercicio efectivo del derecho a probar, al establecer de manera anticipada los mecanismos y oportunidades para la actuación probatoria.

B.3. Fase de actuación probatoria

La fase de actuación probatoria constituye el núcleo del procedimiento investigativo. Como destaca Arias Bautista (2023):

"Esta etapa debe estructurarse garantizando:

- Oportunidad efectiva de presentar pruebas
- Mecanismos de contradicción probatoria
- Preservación adecuada de pruebas
- Trazabilidad de la actuación probatoria" (p. 190).

La experiencia de ESSALUD ha permitido desarrollar un modelo que establece:

"La actuación probatoria se desarrolla en tres momentos:

1. Recolección y aseguramiento de pruebas
2. Actuación y contradicción probatoria
3. Integración del acervo probatorio" (Directiva de Gestión de Pruebas, 2023, p. 67).

La actuación probatoria representa el núcleo del procedimiento donde se materializa efectivamente el derecho a probar. El modelo desarrollado por ESSALUD demuestra que un enfoque estructurado en esta fase, con momentos claramente definidos para la recolección, actuación y contradicción de pruebas, resulta fundamental para garantizar tanto la eficacia de la investigación como los derechos de los investigados.

B.4. Fase de análisis y conclusiones

La fase final requiere particular atención para garantizar la solidez de las conclusiones. Talavera Díaz (2023) señala que "el análisis debe seguir una metodología que permita la verificación posterior del razonamiento seguido y las conclusiones alcanzadas" (p. 234).

ELECTROPERÚ ha desarrollado un modelo de análisis que establece:

"El proceso de análisis debe considerar:

- Evaluación individual de pruebas
- Análisis de conjuntos probatorios relacionados
- Valoración integral del acervo probatorio

- Formulación de conclusiones fundamentadas" (Manual de Investigaciones, 2023, p. 91).

El análisis y formulación de conclusiones constituye una fase crítica que requiere particular atención metodológica. La experiencia de ELECTROPERÚ evidencia que solo mediante un proceso estructurado y verificable de análisis es posible alcanzar conclusiones que sean tanto sólidas técnicamente como respetuosas de los derechos fundamentales.

C. Plazos y términos

La gestión adecuada de plazos resulta fundamental para equilibrar celeridad y garantías. El Banco de la Nación (2023) ha establecido:

"Los plazos deben considerar:

- Complejidad de la investigación
- Volumen de prueba a procesar
- Necesidad de actuaciones específicas
- Derechos de los investigados" (Directiva de Investigaciones, p. 82).

La gestión de plazos trasciende el aspecto meramente temporal del procedimiento. Como demuestra la práctica del Banco de la Nación, los plazos constituyen una garantía fundamental que debe establecerse considerando tanto las necesidades operativas de la investigación como los derechos de los investigados, requiriendo un equilibrio que permita una investigación efectiva sin menoscabo de las garantías procesales.

El análisis de las etapas del procedimiento revela que un protocolo de investigación garantista requiere no solo una estructura clara y sistemática, sino también la incorporación de garantías específicas en cada fase. La experiencia del sector público peruano demuestra que esto es posible mediante el diseño cuidadoso de procedimientos que contemplen tanto la eficacia investigativa como la protección de derechos fundamentales, siendo necesario un enfoque integral que considere las particularidades de cada etapa y su interrelación con el conjunto del procedimiento.

4.2.2. Derechos y obligaciones de las partes

A. Marco general de derechos y obligaciones

La implementación efectiva de un sistema probatorio en investigaciones internas requiere, necesariamente, un marco claro y preciso que establezca los derechos y obligaciones de todos los intervinientes. Como señala García Caveró (2023), la efectividad de una investigación interna depende en gran medida de la clara delimitación de los roles, derechos y responsabilidades de cada uno de los intervinientes, estableciendo un equilibrio que permita alcanzar los objetivos investigativos sin menoscabar las garantías fundamentales.

La experiencia del sector público peruano ha demostrado que la ausencia de un marco claro de derechos y obligaciones puede comprometer seriamente tanto la eficacia de la investigación como la protección de derechos fundamentales. FONAFE (2023) ha desarrollado un modelo que integra estas dimensiones, estableciendo que "la claridad en la definición de derechos y obligaciones constituye una garantía tanto para la efectividad del procedimiento como para la protección de los derechos de los intervinientes" (p. 78).

El establecimiento de un marco general de derechos y obligaciones trasciende el aspecto meramente normativo, constituyéndose en una garantía fundamental para la legitimidad y eficacia del procedimiento investigativo. La experiencia del sector público evidencia que este marco debe ser lo suficientemente claro para guiar la actuación de las partes, pero también flexible para adaptarse a las particularidades de cada investigación.

B. Derechos del investigado

B.1. Derechos fundamentales

La protección de los derechos fundamentales del investigado constituye la piedra angular del sistema probatorio en investigaciones internas. La experiencia acumulada en el sector público ha permitido identificar un núcleo esencial de derechos que deben ser garantizados en todo procedimiento. FONAFE (2023) ha desarrollado un marco comprehensivo que establece como derechos fundamentales del investigado no solo el ser informado oportunamente de la investigación y conocer los hechos que se le imputan,

sino también el acceso efectivo al expediente investigativo y la disposición de tiempo adecuado para preparar su defensa.

La materialización de estos derechos requiere un diseño institucional que facilite su ejercicio efectivo. Como señala Mejía Jara (2022), "la mera declaración de derechos resulta insuficiente si no se acompaña de mecanismos concretos que garanticen su ejercicio real y efectivo" (p. 234).

B.2. Derechos procedimentales

Los derechos procedimentales del investigado representan la concreción práctica de sus derechos fundamentales. La experiencia del Banco de la Nación ha sido particularmente valiosa en este aspecto, desarrollando un sistema que reconoce y garantiza no solo el derecho a presentar escritos y alegaciones, sino también a ofrecer y actuar pruebas, contar con asistencia técnica cuando sea necesaria y obtener decisiones debidamente motivadas.

La protección efectiva de los derechos del investigado requiere un enfoque integral que considere tanto la dimensión fundamental como la procedimental de estos derechos. La experiencia del sector público demuestra que esta protección debe materializarse a través de mecanismos concretos y verificables que garanticen su ejercicio efectivo.

C. Obligaciones del investigado

La determinación de las obligaciones del investigado representa uno de los aspectos más delicados del sistema probatorio en investigaciones internas, requiriendo un equilibrio cuidadoso entre la necesidad de colaboración y el respeto a derechos fundamentales. La experiencia del Banco de la Nación (2023) ha sido particularmente ilustrativa en este aspecto, desarrollando un marco que establece obligaciones concretas sin menoscabar garantías esenciales.

La obligación de colaboración, como señala Mejía Jara (2022), "debe entenderse en el contexto de los derechos fundamentales del investigado, particularmente el derecho a no autoincriminarse" (p. 245). Esta perspectiva ha sido recogida por FONAFE en su Directiva de Investigaciones (2023), que establece que "la colaboración del investigado

debe entenderse como un deber de no obstaculización más que como una obligación activa de aporte probatorio" (p. 82).

Las obligaciones del investigado deben establecerse considerando el delicado balance entre la necesidad de una investigación efectiva y el respeto a sus derechos fundamentales. La experiencia del sector público evidencia que es posible establecer un marco de obligaciones que, sin comprometer garantías esenciales, contribuya al esclarecimiento de los hechos investigados.

D. Derechos y obligaciones del equipo investigador

El equipo investigador ocupa una posición crucial en el sistema probatorio, siendo depositario tanto de importantes facultades como de significativas responsabilidades. Como señala Talavera Díaz (2023), "las facultades investigativas deben ejercerse en el marco de un sistema de contrapesos que garantice su uso adecuado" (p. 167).

SEDAPAL (2023) ha desarrollado un modelo particularmente efectivo que establece no solo las facultades del equipo investigador para requerir información, realizar entrevistas y efectuar verificaciones, sino también sus obligaciones de objetividad, imparcialidad y respeto a los derechos de los investigados. Este enfoque integral ha permitido fortalecer la legitimidad de las investigaciones mientras se mantiene su efectividad.

La definición clara de derechos y obligaciones del equipo investigador resulta fundamental para la legitimidad del procedimiento. La experiencia institucional demuestra que el ejercicio de facultades investigativas debe estar acompañado de obligaciones específicas que garanticen su uso adecuado y respetuoso de derechos fundamentales.

E. Rol de terceros intervinientes

La participación de terceros en investigaciones internas introduce una dimensión adicional que requiere especial atención. ESSALUD (2023) ha desarrollado un marco comprensivo que regula esta participación, estableciendo tanto derechos como obligaciones específicas para los terceros que intervienen en el procedimiento.

La experiencia ha demostrado, como señala Arias Bautista (2023), que "la efectividad de la participación de terceros depende en gran medida de la claridad con que se establezcan sus derechos y obligaciones, particularmente en lo referente a la confidencialidad y la protección frente a posibles represalias" (p. 189).

La regulación del rol de terceros debe considerar tanto su potencial contribución al esclarecimiento de los hechos como la necesidad de proteger sus derechos. La experiencia del sector público demuestra la importancia de establecer un marco claro que fomente la colaboración mientras garantiza la protección de quienes participan en el procedimiento.

F. Garantías específicas para denunciantes

La protección del denunciante ha emergido como un elemento crucial en la efectividad de los sistemas de investigación interna. Como señala García Caveró (2023), "la disposición de los potenciales denunciantes a aportar información depende directamente de la robustez de las garantías establecidas para su protección" (p. 256).

El Banco de la Nación (2023) ha desarrollado un sistema integral que no solo garantiza la confidencialidad de la identidad del denunciante, sino que también establece mecanismos concretos de protección contra represalias y canales seguros de comunicación. Este enfoque ha demostrado particular efectividad en el fomento de denuncias fundamentadas mientras se protege a quienes las presentan.

La protección efectiva del denunciante trasciende la mera confidencialidad, requiriendo un sistema integral de garantías que **fomente la presentación de denuncias** mientras protege a quien las formula y **se investiga dentro de los límites propuestos al denunciado**. La experiencia institucional demuestra que estas garantías son fundamentales para la efectividad del sistema de investigación en su conjunto.

4.2.3. Medidas de protección y confidencialidad

A. Sistema integral de protección

La implementación de medidas de protección y confidencialidad constituye un elemento crítico en la efectividad del sistema probatorio en investigaciones internas. Como señala Flores Chapilliquen (2024), "la capacidad del sistema para proteger tanto la información

sensible como a los participantes del proceso determina en gran medida su efectividad y legitimidad" (p. 234).

La experiencia del sector público peruano ha permitido desarrollar un enfoque comprehensivo en esta materia. FONAFE (2023) ha establecido un sistema que integra tanto la protección de la información como la de las personas involucradas, reconociendo que "la efectividad de las medidas de protección requiere un abordaje holístico que considere todas las dimensiones del procedimiento investigativo" (Directiva de Protección en Investigaciones, p. 78).

El desarrollo de un sistema integral de protección trasciende las medidas aisladas, requiriendo un enfoque sistemático que considere tanto aspectos técnicos como humanos. La experiencia institucional demuestra que solo mediante un abordaje integral es posible garantizar una protección efectiva.

B. Medidas de confidencialidad

B.1. Gestión de la información confidencial

La gestión de la información confidencial requiere un tratamiento especialmente cuidadoso en el contexto de investigaciones internas. SEDAPAL (2023) ha desarrollado un modelo que establece niveles diferenciados de confidencialidad:

"El sistema de gestión de información confidencial debe considerar:

- Clasificación de información según niveles de sensibilidad
- Protocolos específicos para cada nivel
- Mecanismos de control de acceso
- Trazabilidad de consultas y modificaciones" (Manual de Gestión de Información, p. 89).

La experiencia del Banco de la Nación ha sido particularmente valiosa en este aspecto, desarrollando protocolos que integran tanto medidas técnicas como procedimentales para la protección de información sensible.

La gestión efectiva de la información confidencial requiere un sistema estructurado que combine medidas técnicas y procedimentales, garantizando tanto la protección de la información como su disponibilidad para los fines legítimos de la investigación.

B.2. Obligaciones de confidencialidad

Las obligaciones de confidencialidad constituyen un elemento fundamental del sistema de protección. Como señala Arias Bautista (2023), "estas obligaciones deben establecerse de manera clara y precisa, incluyendo tanto su alcance como las consecuencias de su incumplimiento" (p. 167).

ESSALUD (2023) ha establecido un marco comprehensivo que incluye: "Obligaciones específicas para:

- Personal investigador
- Participantes en el proceso
- Terceros que accedan a información
- Personal de soporte técnico" (Directiva de Confidencialidad, p. 45).

El establecimiento de obligaciones de confidencialidad claras y específicas resulta fundamental para la efectividad del sistema de protección, debiendo abarcar a todos los participantes en el proceso investigativo.

C. Medidas de protección personal

La protección de las personas involucradas en investigaciones internas constituye una dimensión fundamental del sistema probatorio. Como señala Mejía Jara (2022), "la efectividad de un sistema de investigación depende en gran medida de su capacidad para garantizar la seguridad y tranquilidad de quienes participan en él" (p. 245).

La experiencia del sector público ha permitido desarrollar un marco comprehensivo de protección personal. El Banco de la Nación (2023) ha implementado un sistema que contempla:

"Medidas específicas para proteger:

- La integridad física y psicológica
- La estabilidad laboral
- La reputación personal
- El desarrollo profesional" (Protocolo de Protección, p. 78).

FONAFE ha complementado este enfoque estableciendo mecanismos concretos de implementación y seguimiento de las medidas de protección.

La protección personal efectiva requiere un abordaje multidimensional que considere tanto aspectos físicos como psicológicos y profesionales. La experiencia institucional demuestra que estas medidas son fundamentales para fomentar la participación activa en los procesos investigativos.

D. Medidas tecnológicas de protección

D.1. Infraestructura tecnológica

La implementación de medidas tecnológicas adecuadas resulta crucial para la protección efectiva de información y pruebas. Como señala García Caveró (2023), "la sofisticación actual de las amenazas requiere una respuesta tecnológica igualmente avanzada" (p. 278).

SEDAPAL (2023) ha desarrollado una infraestructura que integra: "Múltiples capas de protección:

- Sistemas de cifrado avanzado
- Control de accesos granular
- Trazabilidad completa
- Respaldos seguros" (Manual de Seguridad Digital, p. 92).

La infraestructura tecnológica constituye un pilar fundamental en la protección de información y pruebas, requiriendo una actualización constante para enfrentar amenazas emergentes.

D.2. Procedimientos de seguridad digital

Los procedimientos de seguridad digital complementan la infraestructura tecnológica. ESSALUD (2023) ha establecido:

"Un marco integral que incluye:

- Protocolos de acceso y uso
- Gestión de incidentes
- Monitoreo continuo
- Actualización de medidas" (Directiva de Seguridad Digital, p. 56).

Los procedimientos de seguridad digital deben ser dinámicos y adaptables, permitiendo una respuesta efectiva a nuevas amenazas mientras mantienen la usabilidad del sistema.

E. Mecanismos de supervisión y control

La efectividad de las medidas de protección y confidencialidad requiere mecanismos robustos de supervisión. Como destaca Talavera Díaz (2023), "el control continuo es esencial para garantizar la efectividad real de las medidas implementadas" (p. 189).

El modelo desarrollado por ELECTROPERÚ (2023) establece: "Un sistema de supervisión que contempla:

- Auditorías periódicas
- Evaluaciones de efectividad
- Ajustes preventivos
- Mejora continua" (Sistema de Control, p. 67).

La supervisión y control constituyen elementos críticos para garantizar la efectividad sostenida de las medidas de protección y confidencialidad, requiriendo un enfoque proactivo y sistemático.

F. Gestión de incidentes

La capacidad de respuesta ante incidentes resulta fundamental para la efectividad del sistema de protección. ONP (2023) ha desarrollado un protocolo que establece:

"Un proceso estructurado para:

- Detección temprana
- Respuesta inmediata
- Mitigación de impactos
- Aprendizaje organizacional" (Manual de Gestión de Incidentes, p. 45).

La gestión efectiva de incidentes requiere no solo protocolos claros de respuesta sino también la capacidad de aprender y mejorar a partir de la experiencia acumulada.

4.3. Propuestas de mejora al modelo peruano

4.3.1. Modificaciones normativas sugeridas

A. Marco general de las propuestas

El análisis del modelo peruano de prevención, particularmente en lo referente al derecho a probar en investigaciones internas, revela áreas específicas que requieren fortalecimiento normativo. Como señala García Caveró (2023), "la evolución del sistema de prevención demanda una actualización del marco normativo que responda a las necesidades y desafíos identificados en la práctica institucional" (p. 289).

La experiencia acumulada en el sector público ha permitido identificar aspectos críticos que requieren atención normativa. FONAFE (2023) ha documentado que "las principales brechas se encuentran en la regulación de aspectos procedimentales específicos y en la articulación de garantías procesales con la eficacia investigativa" (Informe de Evaluación del Sistema, p. 78).

La mejora del modelo peruano requiere modificaciones normativas que, **basadas en la experiencia práctica, fortalezcan tanto la eficacia del sistema como las garantías fundamentales de los investigados.**

B. Propuestas específicas

B.1. Fortalecimiento de garantías procesales

La experiencia del Banco de la Nación (2023) ha evidenciado la necesidad de fortalecer normativamente las garantías procesales en investigaciones internas. Su análisis sugiere:

"Modificaciones específicas en:

- Plazos y términos procesales
- Mecanismos de contradicción
- Recursos procedimentales
- Medidas de protección" (Informe de Mejoras Propuestas, p. 92).

El fortalecimiento normativo de las garantías procesales resulta fundamental para asegurar la legitimidad y efectividad del sistema probatorio en investigaciones internas.

B.2. Regulación de medios probatorios

SEDAPAL (2023) ha identificado la necesidad de una regulación más detallada sobre medios probatorios específicos:

"Se requiere normativa específica sobre:

- Evidencia digital
- Prueba técnica especializada
- Declaraciones y testimonios
- Pericias" (Propuesta de Modificación Normativa, p. 56).

La regulación específica de medios probatorios modernos resulta esencial para mantener la efectividad del sistema frente a la evolución tecnológica y organizacional.

B.3. Actualización de estándares probatorios

Como señala Mejía Jara (2022), "los estándares probatorios actuales requieren una actualización que considere la complejidad de las investigaciones modernas y la diversidad de pruebas disponibles" (p. 234).

ESSALUD (2023) propone: "La actualización debe considerar:

- Criterios de suficiencia probatoria
- Estándares de validación
- Mecanismos de preservación
- Protocolos de análisis" (Informe Técnico, p. 89).

La actualización de estándares probatorios debe responder tanto a la **evolución tecnológica como a las necesidades prácticas** identificadas en la experiencia institucional.

4.3.2. Lineamientos de implementación

A. Marco metodológico

La implementación efectiva de las mejoras propuestas requiere un marco metodológico claro y sistemático. Como señala Arias Bautista (2023), "el éxito de las reformas depende en gran medida de la solidez metodológica de su implementación y de la consideración de las particularidades del contexto institucional" (p. 278).

La experiencia de FONAFE en la implementación de mejoras ha permitido identificar elementos críticos del proceso. Según su Directiva de Implementación (2023):

"El marco metodológico debe considerar:

- Diagnóstico situacional específico
- Planificación detallada de cambios
- Gestión del impacto organizacional
- Mecanismos de seguimiento" (p. 89).

La implementación efectiva de mejoras requiere un marco metodológico que **equilibre el rigor técnico con la flexibilidad necesaria para adaptarse a diferentes contextos** institucionales.

B. Fases de implementación

B.1. Fase preparatoria

El Banco de la Nación (2023) ha desarrollado un modelo de implementación que enfatiza la importancia de la fase preparatoria:

"Esta fase debe incluir:

- Evaluación de capacidades institucionales
- Identificación de recursos necesarios
- Formación de equipos responsables
- Establecimiento de líneas base" (Manual de Implementación, p. 67)..

La fase preparatoria resulta crucial para el éxito de la implementación, requiriendo una evaluación exhaustiva de condiciones y recursos.

B.2. Fase de ejecución

SEDAPAL (2023) ha establecido lineamientos específicos para la fase de ejecución:

"La ejecución debe considerar:

- Implementación gradual y controlada
- Monitoreo continuo de avances
- Ajustes según retroalimentación
- Gestión de resistencias" (Protocolo de Implementación, p. 78).

La ejecución efectiva requiere un enfoque flexible que permita ajustes basados en la experiencia práctica mientras mantiene el rumbo hacia los objetivos establecidos.

4.3.3. Indicadores de efectividad

A. Sistema de medición

El desarrollo de indicadores de efectividad constituye un elemento crucial para evaluar el impacto de las mejoras implementadas. Como señala García Caveró (2023), "la medición objetiva de resultados permite no solo evaluar el éxito de las reformas sino también identificar áreas que requieren ajustes adicionales" (p. 290).

ELECTROPERÚ (2023) ha desarrollado un sistema integral de medición que incluye:

"Indicadores en múltiples dimensiones:

- Eficacia procesal
- Protección de derechos
- Calidad probatoria
- Satisfacción de usuarios" (Sistema de Indicadores, p. 92).

Un sistema robusto de medición resulta fundamental para evaluar y mejorar continuamente la efectividad de las reformas implementadas.

B. Métricas específicas

B.1. Indicadores de proceso

La experiencia de ONP (2023) ha permitido desarrollar métricas específicas para evaluar la efectividad procesal:

"Los indicadores incluyen:

- Tiempos de procesamiento
- Calidad de resoluciones
- Eficacia de recursos
- Satisfacción de usuarios" (Manual de Evaluación, p. 45).

Los indicadores de proceso deben proporcionar una visión comprehensiva de la efectividad operativa del sistema.

B.2. Indicadores de resultado

ESSALUD (2023) ha establecido métricas orientadas a resultados:

"Se miden aspectos como:

- Solidez de conclusiones

- Tasa de impugnaciones exitosas
- Efecto disuasorio
- Mejora institucional" (Sistema de Medición, p. 88).

Los indicadores de resultado deben permitir evaluar tanto el impacto inmediato como los efectos a largo plazo de las mejoras implementadas.



CONCLUSIONES

1. La protección del derecho a probar en investigaciones internas requiere un delicado equilibrio entre la eficacia investigativa y las garantías fundamentales. La experiencia del sector público peruano demuestra que este equilibrio es alcanzable mediante el diseño e implementación de sistemas probatorios que integren adecuadamente ambas dimensiones. Como señala García Cavero (2023), "la legitimidad de las investigaciones internas depende de su capacidad para alcanzar sus objetivos sin menoscabar derechos fundamentales" (p. 289).
2. Los principios rectores del sistema probatorio en investigaciones internas deben trascender el ámbito meramente declarativo para materializarse en mecanismos concretos de protección. La experiencia de entidades como FONAFE y el Banco de la Nación demuestra que la efectividad de estos principios requiere su traducción en protocolos específicos y verificables que guíen la actuación de todos los intervinientes en el proceso.
3. El establecimiento de garantías procesales mínimas constituye un elemento fundamental para la legitimidad del sistema probatorio. Como evidencia la práctica institucional de SEDAPAL y ESSALUD, estas garantías deben incluir no solo aspectos formales sino también mecanismos efectivos para su ejercicio, particularmente en lo referente al derecho de contradicción y la valoración objetiva de pruebas.
4. La gestión adecuada de la prueba requiere protocolos específicos que consideren la naturaleza particular de cada tipo de prueba. La experiencia acumulada en el sector público ha permitido identificar la necesidad de desarrollar criterios y metodologías específicas para el tratamiento de pruebas tradicionales y modernas, especialmente en lo referente a la prueba digital y técnica.
5. Las medidas de protección y confidencialidad emergen como elementos críticos para la efectividad del sistema probatorio. Como demuestra la experiencia de ELECTROPERÚ y ONP, estas medidas deben abarcar tanto la protección de la información como la de las personas involucradas, requiriendo un enfoque integral que combine aspectos técnicos y procedimentales.

6. La implementación efectiva de mejoras al modelo peruano requiere un enfoque sistemático que considere tanto aspectos normativos como operativos. La experiencia institucional demuestra que las reformas deben planificarse considerando las capacidades reales de implementación y la necesidad de gestionar adecuadamente el cambio organizacional.
7. Los indicadores de efectividad constituyen una herramienta fundamental para la evaluación y mejora continua del sistema probatorio. Como evidencia la experiencia de ESSALUD y el Banco de la Nación, estos indicadores deben abarcar tanto aspectos procesales como resultados, permitiendo una evaluación integral del sistema.
8. La capacitación y sensibilización de los actores involucrados resulta crucial para el éxito del sistema probatorio. La experiencia sectorial demuestra que la efectividad de las mejores prácticas y protocolos depende en gran medida de la comprensión y compromiso de quienes deben implementarlos.
9. La cooperación interinstitucional emerge como un factor clave para el fortalecimiento del sistema probatorio. Como evidencia la experiencia de FONAFE, el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre entidades permite optimizar recursos y acelerar la curva de aprendizaje organizacional.
10. El éxito sostenido del sistema probatorio requiere un compromiso institucional con la mejora continua. La experiencia del sector público demuestra que la efectividad a largo plazo depende de la capacidad para adaptar y actualizar el sistema en respuesta a nuevos desafíos y lecciones aprendidas.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollo normativo específico. Se recomienda que la Secretaría de Integridad Pública proponga y desarrolle normativa específica sobre el derecho a probar en investigaciones internas, estableciendo estándares mínimos que deban ser observados por todas las entidades y empresas públicas que implementen modelos de prevención, las que pudieran extenderse o tomarse como buena práctica en el sector privado.
2. Estandarización de protocolos. Las entidades del sector público, bajo el liderazgo de FONAFE, deberían desarrollar protocolos estandarizados para la gestión probatoria en investigaciones internas, considerando las particularidades de cada tipo de prueba y las necesidades específicas de protección.
3. Fortalecimiento tecnológico. Se recomienda que las entidades públicas inviertan en el desarrollo y actualización de infraestructura tecnológica que permita una gestión segura y eficiente de evidencias digitales, incluyendo sistemas de trazabilidad y preservación.
4. Capacitación especializada. Implementar programas de capacitación especializados para el personal involucrado en investigaciones internas, con énfasis en aspectos técnicos y jurídicos de la gestión probatoria.
5. Sistema de indicadores unificado. Desarrollar un sistema unificado de indicadores que permita evaluar la efectividad de los sistemas probatorios en diferentes entidades, facilitando la comparación y el intercambio de mejores prácticas.
6. Mecanismos de cooperación. Establecer mecanismos formales de cooperación interinstitucional para el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de gestión probatoria.
7. Actualización periódica. Implementar un sistema de revisión y actualización periódica de protocolos y procedimientos, asegurando su adecuación a nuevos desafíos y tecnologías.

8. Protección reforzada. Desarrollar mecanismos específicos de protección para evidencias y participantes en investigaciones sensibles o de alto impacto.
9. Gestión del conocimiento. Establecer sistemas de gestión del conocimiento que permitan capitalizar las experiencias y lecciones aprendidas en la implementación de sistemas probatorios.
10. Evaluación independiente. Implementar mecanismos de evaluación independiente que permitan validar la efectividad y legitimidad de los sistemas probatorios implementados.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Bautista, J.A. (2023). El anonimato como mecanismo de denuncia del whistleblower en el modelo de prevención de las personas jurídicas [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Artaza Varela, O. (2014). Programas de Cumplimiento: breve descripción de las reglas técnicas de gestión del riesgo empresarial y su utilidad jurídico-penal. En S. Mir Puig, M. Corcoy Bidasolo, & V. Gómez Martín (Eds.), Responsabilidad de la Empresa y Compliance (pp. 231-270). Edisofer.

Bacigalupo, S. (2016). Cultura de Cumplimiento e Integridad: Elemento clave de la prevención de riesgos penales. Revista Internacional Transparencia e Integridad, 2(1), 45-67.

Carrión Zenteno, A. (2014). Criminal Compliance: De la ley de EE.UU. de prácticas corruptas en el extranjero, el riesgo de las empresas de acción internacional y la trascendencia de los programas de cumplimiento. ECB Ediciones.

Dasso Vassallo, R. (2019). Análisis de los Programas de Cumplimiento contemplados en la legislación peruana. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Flores Chapilliquen, M. V. (2024). Los incentivos a los denunciantes de irregularidades como mecanismo de prevención e indagación del delito empresarial en el Perú [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

García Cavero, P. (2023). Criminal Compliance y derecho probatorio en investigaciones internas. Instituto Pacífico.

Gómez-Jara Díez, C. (2018). Compliance y responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Perú (2a ed.). Instituto Pacífico.

Mejía Jara, C.M. (2022). La implementación de los canales de denuncia como herramienta del compliance en las empresas peruanas [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Nieto Martín, A. (2014). El cumplimiento normativo. En M. Adán Nieto (Ed.), Manual de cumplimiento penal en la empresa (pp. 25-48). Edisofer.

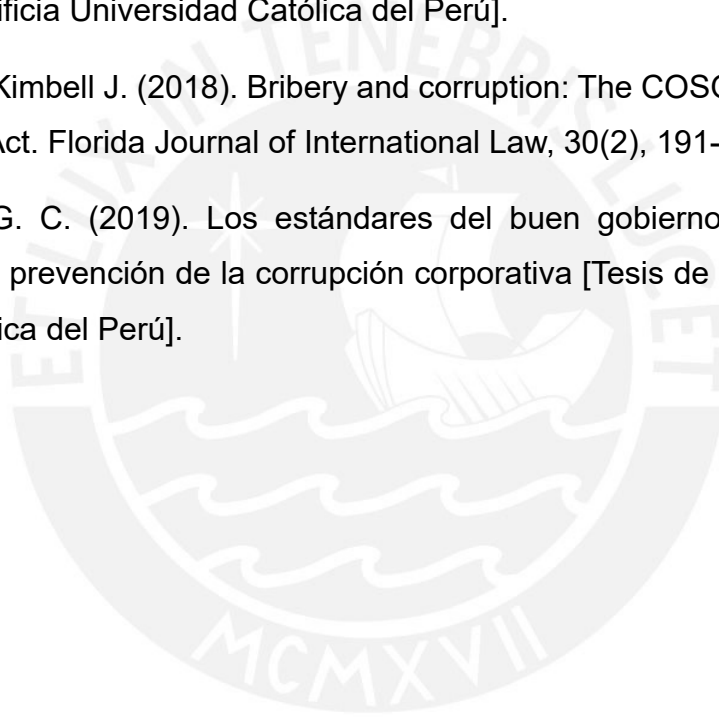
Reaño Peschiera, J. L. (2016). La utilidad de los programas de criminal compliance para las empresas que operan en Perú. THEMIS Revista de Derecho, 86, 141-152.

Salas Cabrera, G. M. (2020). Las empresas involucradas en temas de corrupción pueden utilizar Programa de Compliance Ex-Post como herramienta que asegure su continuidad comercial y aportar a la recuperación de reputación [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Talavera Díaz, R. M. (2020). Necesidad de implementar programas de cumplimiento normativo en empresas públicas de sector financiero frente a actos de corrupción [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Trautman, L. J. y Kimbell J. (2018). Bribery and corruption: The COSO framework, FCPA and U.K. Brivery Act. Florida Journal of International Law, 30(2), 191-223.

Vega Carrasco, G. C. (2019). Los estándares del buen gobierno corporativo como alternativa para la prevención de la corrupción corporativa [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].



REFERENCIAS DOCUMENTALES INSTITUCIONALES

Documentos Normativos y Directivas

Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales [ANPDP]. (2023). Directiva N° 001-2023-ANPDP sobre criterios para el tratamiento de datos personales en investigaciones internas.

Banco de la Nación. (2023). Directiva de Investigaciones Internas N° 015-2023-BN. Departamento de Cumplimiento Normativo.

ELECTROPERÚ. (2023). Manual de Investigaciones y Gestión de Evidencias (3a ed.). Oficina de Cumplimiento.

ESSALUD. (2023). Directiva de Gestión de Denuncias N° 089-2023-ESSALUD. Oficina de Integridad Institucional.

FONAFE. (2023). Directiva Corporativa de Gestión de Denuncias N° 001-2023-FONAFE. Dirección de Cumplimiento y Riesgos.

SEDAPAL. (2023). Protocolo de Gestión de Evidencias en Investigaciones Internas N° 034-2023-SEDAPAL. Oficina de Cumplimiento.

Informes y Evaluaciones

Banco de la Nación. (2023). Informe de Evaluación del Sistema de Investigaciones Internas (Informe N° 067-2023-BN/OCI).

ELECTROPERÚ. (2023). Informe de Cumplimiento N° 023-2023-EP/GG sobre gestión de investigaciones internas.

ESSALUD. (2023). Informe de la Oficina de Integridad N° 092-2023-OII sobre efectividad del sistema de denuncias.

FONAFE. (2023). Evaluación del Sistema de Prevención y Gestión de Denuncias (Informe N° 045-2023-FONAFE).

ONP. (2023). Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno N° 034-2023-ONP/OCI.

SEDAPAL. (2023). Informe de Control Específico N° 089-2023-CG/SEDAPAL-SCE.

Resoluciones y Acuerdos

Banco de la Nación. (2023). Resolución de Gerencia General N° 015-2023-BN, que aprueba el Manual de Procedimientos de Investigación.

FONAFE. (2023). Acuerdo de Directorio N° 002-2023/001-FONAFE, que aprueba los lineamientos para investigaciones internas.

Manuales y Protocolos

Banco de la Nación. (2023). Manual de Procedimientos de Investigación (3a ed.). Departamento de Cumplimiento.

ELECTROPERÚ. (2023). Sistema de Control y Gestión de Evidencias (2a ed.). Oficina de Cumplimiento.

ESSALUD. (2023). Manual de Gestión de Denuncias y Evidencias. Oficina de Integridad.

FONAFE. (2023). Manual de Gestión de Evidencias en Investigaciones Corporativas. Dirección de Cumplimiento.

ONP. (2023). Manual de Gestión de Incidentes y Evidencias. Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción.

SEDAPAL. (2023). Protocolo de Investigaciones y Gestión de Evidencias. Oficina de Cumplimiento.

Informes de Supervisión

Contraloría General de la República. (2023). Informe de Supervisión del Sistema Nacional de Control N° 012-2023-CG sobre gestión de denuncias en el sector público.

Superintendencia del Mercado de Valores. (2023). Informe de Evaluación de Modelos de Prevención N° 034-2023-SMV/IGPD.

Documentos de Política

FONAFE. (2023). Política Corporativa de Gestión de Denuncias y Protección al Denunciante.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2023). Lineamientos para la implementación de sistemas de gestión de denuncias en el sector público.

REFERENCIAS DOCUMENTALES INSTITUCIONALES (web)

Documentos Normativos y Directivas

Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. (2023). Directiva N° 001-2023-ANPDP sobre criterios para el tratamiento de datos personales en investigaciones internas. Portal de Transparencia del Ministerio de Justicia. https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=133

Banco de la Nación. (2023). Directiva de Investigaciones Internas N° 015-2023-BN. Portal de Transparencia del Banco de la Nación. <https://www.bn.com.pe/transparencia/otros-instrumentos-gestion.asp>

ELECTROPERÚ. (2023). Manual de Investigaciones y Gestión de Evidencias (3a ed.). Portal de Transparencia de ELECTROPERÚ. <https://www.electroperu.com.pe/ElectroWebPublica/PaginaExterna.aspx?id=1&modo=submenu&idioma=ESPAÑOL>

FONAFE. (2023). Directiva Corporativa de Gestión de Denuncias N° 001-2023-FONAFE. Portal de Transparencia de FONAFE. <https://www.fonafe.gob.pe/transparencia/documentos-fonafe>

Informes y Evaluaciones

Contraloría General de la República. (2023). Informe de Control N° 012-2023-CG sobre gestión de denuncias en el sector público. Portal de Transparencia de la Contraloría. <https://appbp.contraloria.gob.pe/BuscadorCGR/Informes/Inicio.html>

ESSALUD. (2023). Informe de la Oficina de Integridad N° 092-2023-OII. Portal de Transparencia de ESSALUD. <http://www.essalud.gob.pe/transparencia/>

FONAFE. (2023). Evaluación del Sistema de Prevención y Gestión de Denuncias (Informe N° 045-2023-FONAFE). Portal de Transparencia de FONAFE. <https://www.fonafe.gob.pe/transparencia/documentos-fonafe>

Resoluciones y Directivas

Superintendencia del Mercado de Valores. (2023). Resolución SMV N° 034-2023-SMV/02 Lineamientos para la implementación del modelo de prevención. Portal de Transparencia de la SMV. https://www.smv.gob.pe/frm_verarticulo.aspx?data=bb59c7f473a6a3a7364939e6720f1ead6f8e08805727a66ad6412a9b17c4a3bb3f

Manuales y Protocolos

Banco de la Nación. (2023). Manual de Gestión del Sistema de Prevención de la Corrupción. Portal de Transparencia del Banco de la Nación. <https://www.bn.com.pe/transparencia/plan-anticorrupcion.asp>

ELECTROPERÚ. (2023). Sistema de Control y Gestión de Evidencias (2a ed.). Portal de Transparencia de ELECTROPERÚ. <https://www.electroperu.com.pe/ElectroWebPublica/Transparencia.aspx>

ESSALUD. (2023). Manual de Gestión de Denuncias y Evidencias. Portal de Transparencia de ESSALUD. https://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/manual_denuncias_2023.pdf

ONP. (2023). Manual de Gestión de Incidentes y Evidencias. Portal de Transparencia de la ONP. https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/xxx.pdf

SEDAPAL. (2023). Protocolo de Investigaciones y Gestión de Evidencias. Portal de Transparencia de SEDAPAL. <http://www.sedapal.com.pe/transparencia/datos-generales>

Informes de Supervisión y Evaluación

Contraloría General de la República. (2023). Informe de Evaluación del Sistema Nacional de Denuncias N° 015-2023-CG. Portal de Servicios de Control Gubernamental. <https://appbp.contraloria.gob.pe/BuscadorCGR/Informes/Avanzado.html>

FONAFE. (2023). Reporte de Evaluación de Implementación del Modelo de Integridad en Empresas del Estado. Portal de Transparencia de FONAFE. https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/documentos-corporativos/

ONP. (2023). Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno N° 034-2023-ONP/OCI. Portal de Transparencia de la ONP. https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/

Superintendencia del Mercado de Valores. (2023). Informe de Supervisión de Modelos de Prevención N° 045-2023-SMV. Portal de Transparencia de la SMV. https://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera

Directivas y Lineamientos Específicos

FONAFE. (2023). Lineamientos para la implementación del Sistema de Denuncias en Empresas del Estado. Portal de Transparencia de FONAFE. https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/normativas/

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2023). Lineamientos para la implementación de sistemas de gestión de denuncias en el sector público. Portal de Transparencia del MINJUS. <https://transparencia.minjus.gob.pe/>

SERVIR. (2023). Directiva para la Gestión de Denuncias en las Entidades Públicas. Portal de Transparencia de SERVIR. <https://www.servir.gob.pe/rectoria/directivas-servir/>

Normas Técnicas y Estándares

Instituto Nacional de Calidad [INACAL]. (2023). Norma Técnica Peruana NTP-ISO 37301:2023 Sistemas de gestión de compliance. Portal de Transparencia del INACAL. <https://www.inacal.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/xxx.pdf>

Informes de Gestión y Memorias Institucionales

Banco de la Nación. (2023). Memoria Anual 2023: Gestión del Sistema de Prevención. Portal de Transparencia del Banco de la Nación. <https://www.bn.com.pe/transparencia/memorias.asp>

FONAFE. (2023). Memoria Anual Corporativa 2023. Portal de Transparencia de FONAFE. https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/memorias-anuales/

