

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE DERECHO



Programa de Segunda Especialidad en Compliance

Desafíos e incentivos en la implementación de un Programa de Compliance empresarial: Un análisis a partir de las últimas modificaciones a la Ley N.º 30424

Trabajo Académico para optar el Título de Segunda Especialidad en Compliance

AUTORA:

Nicole Allison Navarro Torres

ASESOR:

Roger Erik Yon Ruesta

Lima, 2025

Informe de Similitud

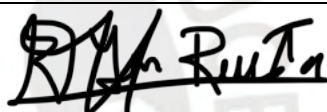
Yo, YON RUESTA, ROGER ERIK, docente de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) del Trabajo Académico titulado “Desafíos e incentivos en la implementación de un Programa de Compliance empresarial: Un análisis a partir de las últimas modificaciones a la Ley N.º 30424”, del autor(a) NAVARRO TORRES, NICOLE ALLISON, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 26%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 15/07/2025.

- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo Académico, y no se advierten indicios de plagio.

- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 15 de julio del 2025

<u>YON RUESTA, ROGER ERIK</u>	
DNI: 07850190	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5689-9660	

RESUMEN

En un contexto empresarial donde el compliance se presenta como un componente esencial para garantizar la ética corporativa, resulta esencial analizar el rol que desempeña la Alta Dirección en su adecuada implementación.

La finalidad del presente artículo es examinar los principales factores que desafían e incentivan la consolidación de una verdadera cultura de cumplimiento en las empresas peruanas. Para ello, este análisis se despliega en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, nos referimos a los principales desafíos que enfrenta la Alta Dirección en la implementación de un Programa de Compliance, partiendo de su papel estratégico dentro de una empresa y de las barreras internas que limitan en el contexto peruano. En segundo lugar, partimos de la evolución normativa de la Ley N.º 30424, destacando el efecto de la última reforma, respecto a la posibilidad de defensa de una empresa ante la comisión de un delito, en los casos donde este es cometido por un miembro de la Alta Dirección. Finalmente, evaluamos los incentivos actualmente existentes para promover una cultura de cumplimiento, abordando los riesgos de los *Makeup Compliance Programs*, los incentivos extrajurídicos vigentes, y los factores estructurales y éticos necesarios para impulsar un Programa de Compliance auténtico.

De este modo, concluimos que la Alta Dirección enfrenta actualmente mayores obstáculos y menores incentivos para promover una cultura de cumplimiento auténtica, la cual es una situación que plantea la necesidad de reforzar otros incentivos que impulsen un compromiso real con la ética corporativa.

Palabras clave:

Compliance penal, Programa de Compliance, Alta Dirección, cultura corporativa, Ley N.º 30424.

ABSTRACT

In the current corporate landscape, where compliance is regarded as a key pillar for safeguarding ethical conduct within organizations, it is crucial to analyze the role of Senior Management in its effective implementation.

This article explores the main structural, legal, and strategic factors that both hinder and motivate the consolidation of a genuine compliance culture in Peruvian companies. To this end, the analysis is structured around three core dimensions. First, it examines the principal challenges faced by Senior Management in implementing compliance programs, considering both its strategic function within corporate governance and the internal barriers specific to the Peruvian context. Second, it analyzes the regulatory evolution of Law No. 30424, with particular emphasis on the most recent reform that eliminated the possibility of exonerating corporate liability when the offense is committed by a member of Senior Management. Finally, the article assesses current incentives for fostering a compliance culture, discussing the risks of make-up compliance, the remaining extralegal drivers, and the ethical and structural factors necessary to support authentic and sustainable programs.

Considering these findings, the article concludes that Senior Management currently faces increased challenges and diminished incentives to lead an effective compliance culture, especially following recent legislative changes. This situation underscores the urgency of developing complementary mechanisms that can restore motivation and reinforce ethical leadership at the highest levels of corporate decision-making

Keywords:

Criminal compliance, Compliance Program, Senior Management, corporate culture, Law No. 30424.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
I. CAPÍTULO I: Desafíos organizacionales, estructurales y prácticos en la implementación de un Programa de Compliance empresarial.....	5
1.1. El rol de la Alta Dirección en la formación de una cultura corporativa ética en la empresa.....	6
1.2. Barreras internas que enfrenta una Alta Dirección al buscar la implementación de un Programa de Compliance en el contexto empresarial peruano.....	9
II. CAPÍTULO II: Impacto de la Ley N.° 30424 en la implementación de los Programas de Compliance en el Perú.....	12
2.1. Evolución normativa de la Ley N.° 30424.....	13
2.2. Eliminación de la eximente de responsabilidad en delitos cometidos por la Alta Dirección.....	15
III. CAPÍTULO III: ¿Existen incentivos para implementar un Programa de Compliance en las empresas peruanas?.....	17
3.1. El riesgo del cumplimiento simbólico: <i>Makeup Compliance Programs</i>	18
3.2. Incentivos extrajurídicos.....	20
3.3. Hacia la implementación de un Programa de Compliance empresarial auténtico: Desafíos futuros de la Alta Dirección.....	22
CONCLUSIONES.....	24
BIBLIOGRAFÍA.....	26

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los Programas de Compliance se han posicionado como una herramienta clave para la prevención de riesgos dentro de las organizaciones, aunque su verdadera eficacia no depende solo de su existencia formal y documental, sino de su implementación y ejecución sustantiva dentro de una cultura corporativa comprometida con la integridad. En ese sentido, el rol de una Alta Dirección resulta ser determinante, puesto que sus decisiones, liderazgo y ejemplo influyen de forma directa en la autenticidad del cumplimiento normativo al interior de una organización.

En nuestro país, la promulgación de la Ley.° 30424 y sus últimas modificaciones ha configurado el marco normativo para la responsabilidad de las personas jurídicas, incorporando la posibilidad de estas de eximirse de responsabilidad mediante la implementación de un Programa de Compliance acorde a su tipo organizativo. No obstante, la última reforma legislativa en el año 2023 eliminó dicha eximente cuando el delito sea cometido por -entre otros- los miembros de la Alta Dirección, lo cual nos genera interrogantes sobre los incentivos y motivos sustanciales que tienen las direcciones empresariales para promover un Programa de Compliance de forma efectiva e íntegra.

A partir de ello, el presente artículo busca analizar los desafíos que enfrenta una Alta Dirección al implementar un Programa de Compliance auténtico, eficaz y sostenible. Así, a través de un enfoque crítico, evaluaremos si el marco peruano actual incentiva o, al contrario, desalienta dicha implementación; así como, cuáles son los factores que podrían permitir superar las limitaciones, con la finalidad de fortalecer una adecuada cultura de integridad organizacional.

I. **CAPÍTULO I: Desafíos organizacionales, estructurales y prácticos en la implementación de un Programa de Compliance empresarial**

El surgimiento del compliance en nuestro país, -como herramienta de prevención de riesgos y regulación corporativa interna de buenas prácticas y procesos-, tiene su origen en fuentes extranjeras, que nacen de normas como la *Foreign Corrupt Practices Act* de 1977 en Estados Unidos y la *Bribery Act* de 2010 en Reino Unido, las cuales influyeron en la elaboración de la Ley N.º 30424¹, *Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en el proceso penal*. Debemos resaltar que esta norma no solo indica el inicio de la regulación sobre compliance en Perú, sino que, además, supone una mayor responsabilidad para las empresas a la hora de realizar la actividad corporativa.

Teniendo en cuenta ello, consideramos que, en principio, la gestión del compliance está relacionada directamente con el *ius puniendi* del Estado, debido a las consecuencias a las que se enfrentan tanto las personas jurídicas como las personas naturales que hayan participado en la comisión de actos ilícitos dentro de una estructura empresarial, conforme lo establece la Ley N.º 30424.

Cabe señalar que, en el presente apartado, nuestro principal foco de atención se encuentra dirigido hacia el compromiso asumido por los órganos jerárquicamente superiores dentro de una empresa, -tales como la Alta Dirección u órganos de dirección, las gerencias, entre otros-, de asegurar que esta desarrolle y sostenga una cultura de *cumplimiento corporativo*. Esto es, un conjunto de valores, principios y conductas difundidas de forma responsable por los niveles más altos de liderazgo en una empresa, que garantizan que todos sus integrantes compartan un enfoque común hacia el cumplimiento y cuenten

¹ Al respecto, la exposición de motivos del Reglamento de la Ley establece que ambas normas fueron elaboradas con base en: (i) normas de estándar internacional, como ISO 37001:2016, de gestión antisoborno e ISO 19600:2014 (que actualmente ha sido reemplazada por ISO 37301:2021, sobre gestión de cumplimiento), (ii) Normas Técnicas peruanas, tales como NTP-ISO 3100:2018, sobre gestión de riesgos, (iii) directrices, manuales y guías de buenas prácticas recomendadas por la OCDE y la Oficina de la ONU contra la Droga y el Delito (UNODC); y, (iv) leyes extranjeras como la *Foreign Corrupt Practices Act* de 1977 y la *Bribery Act* de 2010.

con las herramientas adecuadas para prevenir de manera efectiva posibles infracciones (Alvear-Tobar, 2024, p. 128).

Para ello, debemos resaltar que el creciente reconocimiento del compliance ha permitido que su desarrollo sea expandido más allá del ámbito penal, dado que su implementación efectiva enfrenta múltiples obstáculos en diversos frentes dentro de una empresa. Así, pese a que al abordar las consecuencias positivas de contar con un Programa de Compliance, la primera respuesta suele ser la posibilidad de defensa que tienen las personas jurídicas ante una potencial imputación en un proceso penal, consideramos que el enfoque también debe estar enmarcado en los beneficios que el compliance trae en el diseño, estructura y desarrollo de una cultura de cumplimiento en el ámbito empresarial.

Teniendo presente ello, esta sección está centrada en responder la siguiente pregunta: *¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta una Alta Dirección en la implementación de una cultura de cumplimiento corporativo?* Para ello, nos centraremos en determinar dichos desafíos desde una doble perspectiva. Por un lado, debemos entender cuál es el papel crucial que desempeña la Alta Dirección en una estructura empresarial; y, por otro, determinar cuáles son las barreras internas que enfrenta la Alta Dirección y que limitan la materialización y ejecución concreta del compliance dentro de las empresas peruanas.

1.1. El rol de la Alta Dirección en la formación de una cultura corporativa ética en la empresa.–

Como hemos señalado, actualmente el compliance no tiene únicamente una influencia en el Derecho Penal, sino que se ve involucrado en otros ámbitos del derecho y en el propio diseño organizacional de una persona jurídica. En tal sentido, uno de los retos más importantes que tienen las empresas en este contexto es encontrar mecanismos y estrategias para consolidar su crecimiento y lograr su sostenibilidad (Santander, 2023, p. 174).

En su búsqueda para lograr esos objetivos, las empresas apuntan por la prevención y gestión de riesgos como una tarea imprescindible, ya que son estos

los que tendrán un impacto inevitable en sus propios intereses y en la de los terceros interesados (*stakeholders*). Es ahí donde el rol del grupo de personas que dirigen y toman las decisiones en la empresa cobra especial relevancia, ya que va mucho más allá de acciones como la aprobación de políticas internas o la designación de un oficial de cumplimiento.

Aunado a ello, un punto importante en el papel que cumple la Alta Dirección en el cumplimiento de los objetivos empresariales es el liderazgo ético. Esta figura es comúnmente conocida como el *tone at the top*, y supone un elemento determinante para que el sistema de cumplimiento dentro de una empresa tenga un verdadero impacto en la misma y no se reduzca a una mera formalidad.

En la implementación del compliance, es usual que la Alta Dirección cuente con asesores o consultores (internos o externos), los cuales puedan revisar objetivamente la situación en la que se encuentra esta, a fin de aconsejar cómo mantener la alineación entre la cultura, la visión y el plan estratégico dentro de la empresa. Esto es habitualmente una tarea compleja (Dess *et al.*, 2011, s/p), sobre todo si hablamos de una estructura empresarial extensa.

No obstante, las decisiones y los mecanismos que ordena una Alta Dirección no influyen tanto como sí lo hace el que este órgano tenga una conducta ejemplar y demuestre su compromiso con los valores corporativos hacia el resto de la organización. Es decir, si las decisiones que toma una Alta Dirección no se ven traducidas en acciones concretas, cualquier programa de Compliance, por muy sofisticado y complejo que sea, se expone al riesgo de ser un únicamente simbólico.

Como señalan Espinoza y Castañeda (2023), si un líder incurre en una conducta ilegal, es casi seguro que ello va a ser replicado por los niveles inferiores de la organización empresarial, ya que “el líder predica con el ejemplo”. Entonces, en el caso contrario, si desde el liderazgo -el *top*- se incumple o se pasa por alto la norma, todo el resto de la estructura podrá considerar que ello es parte de la cultura corporativa, y podrá hacer lo mismo, es decir, “los empleados habrán

asumido e interiorizado que el cumplimiento de la Ley puede ser obviado cuando ello impida el logro de determinadas metas comerciales” (p. 220).

En tal sentido, las acciones concretas que debe asumir una Alta Dirección pueden verse reflejadas en, por ejemplo: una asignación equilibrada de recursos, capacitación constante a sus miembros, el involucramiento de los órganos de mayor jerarquía, y la aplicación uniforme de criterios éticos que refuercen una cultura idónea dentro de la empresa.

Ello también es señalado por la Guía de Buenas Prácticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde se enfatiza la responsabilidad del directorio y la Alta Dirección en la promoción constante de una cultura ética en la empresa, y se señala que esta es indelegable. A nuestra opinión, incluso si lo fuese, quien delega no puede desligarse por completo de lo delegado, pues conserva deberes residuales respecto del ámbito materia de delegación, ya que esto se basa en “un principio de desconfianza que obligaría al delegante a vigilar y controlar al delegado, de forma que, si este desempeñara delictivamente su actividad, el primero podría ser hecho penalmente responsable por no haber impedido el peligro al incumplir sus deberes” (Planas, 2016, p. 30). Esto es especialmente relevante en contextos de alta complejidad organizacional, donde la delegación es una necesidad operativa, pero no implica una exoneración absoluta de deberes por parte del delegante. Además, recordemos que la vigilancia tiene una estrecha relación con el principio *tone at the top* (Gómez, 2020, p. 119) y ello, a su vez, es significativo para el cumplimiento de una adecuada cultura corporativa.

Por lo señalado, la Alta Dirección no solo tiene la facultad de instaurar una cultura ética, sino también la obligación de sostenerla. Entonces, su involucramiento activo es fundamental para legitimar los esfuerzos de mantener un Programa de Compliance idóneo frente al resto de la organización. Así, si bien el marco normativo puede sugerir la existencia de un programa de cumplimiento corporativo, será decisión de la Alta Dirección si este tendrá efectos sustanciales y eficaces, o superficiales.

1.2. Barreras internas que enfrenta una Alta Dirección al buscar la implementación de un Programa de Compliance en el contexto empresarial peruano.-

Si bien la tarea que posee la Alta Dirección es imperativa y necesaria para una implementación efectiva del compliance dentro de la empresa, no es menos cierto que el liderazgo ético está rodeado de obstáculos y barreras internas que dificultan su funcionalidad concreta. Hemos clasificado tales barreras en técnicas, culturales, económicas y organizacionales.

En lo referente a las *barreras técnicas*, estas están relacionadas con la falta de conocimiento especializado sobre el diseño e implementación de un sistema de gestión y prevención de riesgos, es decir, la escasa capacitación en materia de compliance que tienen muchas empresas. Al ser esta una materia relativamente reciente, no es sorpresa que existan pocos profesionales con el conocimiento práctico y especializado que enfrenten la alta demanda que tienen las empresas por adoptar sus modelos de prevención a las particularidades de cada caso concreto. Ello ha llevado a que muchas empresas adopten -deficientemente- un modelo genérico y/o copiado, que no se subsume en la realidad de su estructura y, por el contrario, está desconectada de los riesgos propios de su objeto empresarial. Así, la barrera que enfrenta la Alta Dirección en estos casos se debe a que no dispone de especialistas (internos o externos) que asistan idóneamente en la implementación de un Programa de Compliance óptimo.

Al respecto, consideramos que esta situación es particularmente complicada en las empresas medianas y pequeñas, donde la implementación de un Programa de Compliance -de existir- se asigna a personal sin la formación necesaria.

Por otro lado, tenemos a las *barreras culturales*, las cuales tienen una vinculación arraigada con la lamentable comprensión del Compliance como una mera exigencia legal-simbólica. Específicamente, la cultura empresarial peruana

(dominada por la micro y pequeña empresa²) está fuertemente marcada por el cumplimiento simbólico y la desconfianza institucional -entendida como la percepción generalizada de que las instituciones públicas son ineficaces y no actúan conforme al interés general-, lo cual debilita el incentivo a cumplir con la norma que se percibe como ajena, injusta o inaplicable. Consecuentemente, más que entender al Compliance como una herramienta de gestión integral, se le considera un deber formal, lo cual se traduce posteriormente en prácticas como la elaboración de programas de cumplimiento corporativo que no poseen mecanismos de seguimiento o no cumplen con garantías efectivas.

Ahora bien, en lo referente a las *barreras económicas*, estas están más estrechamente relacionadas con las pequeñas y medianas empresas, debido al significativo coste económico que un Programa de Compliance les implica. En este punto, como señala León (2020), es innegable que dotarse de un completo modelo de cumplimiento requiere de un importante esfuerzo económico, pues no solo se trata de diseñarlo e implantarlo, sino también de gestionarlo, revisarlo y actualizarlo frecuentemente. Incluso, habría que “dotar de suficientes recursos al órgano de cumplimiento (*compliance officer*) para que pueda desempeñar correctamente su cometido, a lo que cabría sumar la posibilidad de externalizar determinados elementos del modelo” (p. 372). Esto último sería necesario considerando que una empresa mediana haya designado a un oficial de cumplimiento.

Ello también ha sido referido por Goldman (2018), al establecer que el costo de implementar un Programa de Compliance tendría un peso relativo mucho mayor en el costo operativo total de una empresa pequeña o mediana que en el de una gran corporación multinacional, “lo que impondría a la primera una desventaja competitiva que constituiría una verdadera barrera de ingreso a ciertos mercados, con el consecuente perjuicio para la competencia en general y la

² Suyón (2022, p. 62-63) sostiene que, en nuestro país se ha podido comprobar que la micro y pequeña empresa “tienen un valor indiscutible, no solo por su relevancia numérica sino también por su capacidad de absorción de empleo (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2001, p. 4), tanto así que, en el año 2016, la micro y pequeña empresa formal representó el 99.3% de nuestro segmento empresarial (Ministerio de la Producción, 2017, p. 6)”.

concentración de la actividad en unos pocos grandes jugadores” (p. 23). Por tanto, este panorama puede desalentar a la Alta Dirección de empresas pequeñas o medianas de comprometerse genuinamente con un modelo de cumplimiento robusto, generando una brecha entre la exigencia legal formal y las capacidades materiales de estas organizaciones.

Finalmente, tenemos a las *barreras organizacionales*, las cuales incluyen factores más propiamente internos de una empresa. Muchas organizaciones carecen de un área de Compliance autónoma, con comunicación directa al órgano de administración, lo que resulta en una deficiente implementación del Programa. Así también, el rol de la Alta Dirección vuelve a jugar un papel importante en lo referente al respaldo que le otorga al área de Compliance o al oficial de cumplimiento, ya que aquella determina el nivel de autoridad, recursos y legitimidad con el que contará este para desempeñar sus funciones. Sin el compromiso expreso de la Alta Dirección, las políticas de cumplimiento pueden ser desatendidas o relegadas por el resto de la organización, debilitando su eficacia práctica.

También, es común ver una escasa vinculación entre el área de Compliance y otras áreas clave para la empresa, tales como Recursos Humanos, Auditoría, Contabilidad y Finanzas, entre otras. Consecuentemente, lo que impide una integración transversal y eficaz de la cultura de cumplimiento es la desconexión entre la estructura corporativa completa de una empresa específicamente y el personal encargado de implementar el Programa.

En conjunto, la implementación de una cultura de compliance en el Perú enfrenta no solo una falta de incentivos normativos sólidos, sino también una serie de obstáculos internos que limitan el rol transformador que debería ejercer la Alta Dirección. Y, en tal sentido, estas barreras explican por qué, incluso en empresas que han adoptado aparentemente un Programa de Compliance, el rol que tiene la Alta Dirección es medular en garantizar la eficacia y valor preventivo de este.

II. CAPÍTULO II: Impacto de la Ley N.º 30424 en la implementación de los Programas de Compliance en el Perú

La Ley N.º 30424, promulgada en el año 2016, marcó un hito en la regulación peruana, estableciendo la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en el país e introduciendo por primera vez un marco normativo específico para la prevención del delito a través de modelos de cumplimiento.

Considerando que, desde su aplicación vigente, las personas jurídicas pueden ser autónomamente³ responsables por la comisión de determinados delitos, la norma establece dos posibilidades de defensa hacia las empresas: (i) la primera manifestación de defensa se concibe negativamente del último párrafo del artículo 3º, el cual descarta la responsabilidad de una persona jurídica cuando un individuo comete el delito “*exclusivamente*” en su favor o para un tercero; y (ii) la segunda manifestación de defensa se encuentra en el artículo 12º, el cual regula la eximente de responsabilidad para la persona jurídica si -con anterioridad a la comisión del delito- esta implementa un programa de prevención de delitos concordante con sus particularidades.

No obstante, con la última modificación realizada al artículo 12º, por la Ley N.º 31740, *Ley que modifica la Ley N.º 30424*, en mayo de 2023, esta eximente de responsabilidad ya no es aplicable si el delito lo comete un alto directivo con capacidad de control en la empresa.

En tal sentido, esta sección buscará responder a la pregunta: *¿De qué forma ha evolucionado el criterio normativo de la Ley N.º 30424 respecto a la posibilidad de defensa de una persona jurídica mediante la implementación de un Programa de Compliance?* Para ello, analizaremos la evolución normativa de la Ley N.º 30424, y, brevemente, la última modificación introducida al artículo 12º de la referida norma, respecto a la posibilidad de que las empresas se eximan de

³ La autonomía de la responsabilidad de las personas jurídicas a la que hacemos referencia no descalifica que uno de los elementos de responsabilidad que establece el artículo 3º de la Ley N.º 30424 es que el delito haya sido cometido “en su nombre o por cuenta de ella, y en su beneficio, directo o indirecto” por una persona natural. Véase el artículo 4º de la señalada norma.

responsabilidad mediante la implementación de una Programa de Compliance, haciendo énfasis en cuál es la respuesta legislativa cuando el delito lo comete un miembro de la Alta Dirección.

2.1. Evolución normativa de la Ley N.° 30424.–

Antes de la promulgación de la Ley N.° 30424, el tema de la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en Perú atravesó un largo camino de intentos legislativos fallidos. Entre estos se encuentran varios proyectos legislativos presentados en el Congreso, como el Proyecto de Ley N.° 1627-2012-PJ, que proponía modificar el artículo 105° del Código Penal -que regula las medidas aplicables a las personas jurídicas-, o el Proyecto de Ley N.° 2225-2012-CR, que buscaba cambios en los artículos 27°, 104° y 105° del Código Penal. También destacó el Proyecto de Ley N.° 3492-2013-CR, que proponía un nuevo Código Penal incluyendo una regulación expresa de la responsabilidad autónoma de las personas jurídicas para todos los delitos. Sin embargo, ninguno de estos proyectos logró consolidarse, hasta que se presentó el Proyecto de Ley N.° 4054-2014, el cual, tras diversas modificaciones en la Comisión de Justicia, finalmente dio lugar al nacimiento de la Ley N.° 30424.

Así, el 21 de abril de 2016, se promulgó la Ley N.° 30424, con el título “Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional”. Como se señala, esta norma inicialmente solo regulaba este delito específico. Así también, este avance legislativo fue en gran medida motivado por la aspiración del Perú de ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), organismo que había señalado la insuficiencia del marco normativo nacional para cumplir con los estándares internacionales, en sus Informe Fase 1 sobre nuestro país.

Posteriormente, el 7 de enero de 2017, se promulgó el Decreto Legislativo N.° 1352, que introdujo dos cambios fundamentales: (i) la comisión del delito por parte de la Alta Dirección de la persona jurídica era irrelevante para que esta pudiera acogerse a la eximente de responsabilidad mediante un modelo de prevención; y (ii) se amplió el ámbito de aplicación objetiva de la norma a los

delitos de los artículos 397°, 397°-A, y 398° del Código Penal, en los artículos 1°, 2°, 3° y 4° del Decreto Legislativo N.° 1106; y, en el artículo 4°-A del Decreto Ley N.° 25475 (lavado de activos, cohecho interno y financiamiento del terrorismo), con la finalidad de cumplir los compromisos internacionales asumidos por el Perú, especialmente con la Organización de las Naciones Unidas.

Un año después, el 2 de agosto de 2018, se promulga la Ley N.° 30835 para expandir aún más el alcance de la Ley N.° 30424, incorporando delitos como la colusión y el tráfico de influencias en el catálogo de delitos del artículo 1°, que podían generar responsabilidad a las personas jurídicas. Esta expansión normativa tuvo lugar en un contexto político y social marcado por el caso *Odebrecht* en 2017, que evidenció prácticas de soborno en altos niveles del poder peruano, así como los escándalos de corrupción en el Consejo Nacional de la Magistratura y el Poder Judicial relacionadas al caso *los Cuellos Blancos del Puerto*.

Sin embargo, el desarrollo normativo no estuvo completo sin un Reglamento que facilitara la aplicación práctica de la Ley. Por ello, recién el 9 de enero de 2019 se promulgó el primer Reglamento de la Ley 30424, mediante el Decreto Supremo N.° 002-2019-JUS, casi tres años después de la primera versión de la ley. Así también, el 31 de marzo de 2021, se consolidó un marco regulatorio más robusto con la emisión de la Resolución N.° 006-2021-SMV/01 por parte de la Superintendencia del Mercado de Valores, que estableció lineamientos claros para la implementación de Programas de Compliance en el sector financiero y otros sectores regulados.

Finalmente, el cambio más reciente⁴ y de gran relevancia para la responsabilidad de las personas jurídicas ocurrió el 13 de mayo de 2023, con la promulgación de la Ley 31740 -que entró en vigor el 13 de noviembre del mismo año-, que modificó el artículo 12° de la Ley N.° 30424, eliminando la exigente de

⁴ Si bien el cambio más reciente se dio respecto al Reglamento de la norma, el 25 de febrero de 2025, con la promulgación del Decreto Supremo N.° 002-2025-JUS, en este apartado únicamente nos referimos a la Ley N.° 30424, cuya última modificación fue el 13 de mayo de 2023.

responsabilidad cuando el delito es cometido por un funcionario de la Alta Dirección de la empresa.

2.2. Eliminación de la eximente de responsabilidad en delitos cometidos por la Alta Dirección.–

Como señalamos en el acápite anterior, el artículo 12° de la Ley N.° 30424 fue reformado para precisar que la eximente de responsabilidad por la comisión de delitos comprendidos en el artículo 1°, es inaplicable “cuando el delito es cometido por los socios, directores, administradores de hecho o derecho, representante legales o apoderados, con capacidad de control de la persona jurídica”.

Ello implica que, independientemente de que una persona jurídica adopte e implemente en su organización, un modelo de prevención adecuado a su naturaleza, riesgos, necesidades y características necesarias, para prevenir la comisión de delitos o reducir significativamente el riesgo de su comisión, esta no podrá ser exenta de responsabilidad. Y, en estos casos, contar con un modelo de prevención únicamente podría reducir la sanción de multa de la persona jurídica hasta en un 90%, como lo establece la norma.

Esta disposición implica un cambio sustancial en la lógica tradicional del compliance, donde la existencia de un programa sólido solía representar una defensa válida para la persona jurídica ante delitos cometidos por sus agentes. Con esta reforma, consideramos que, de manera implícita, se reconoce que la Alta Dirección es responsable por el rol decisivo que tiene en la prevención del delito; y, si bien esto es positivo, desde un punto de vista funcional, esta eliminación de la eximente puede tener efectos contraproducentes.

La reforma puede entenderse como un intento del legislador por evitar que los directivos de las empresas se escuden en modelos simbólicos de prevención para eludir la responsabilidad de la persona jurídica. No obstante, ello implica una generalización peligrosa, al asumirse implícitamente que la sola condición

jerárquica del autor del delito implica de forma automática una falla estructural del modelo de prevención, sin evaluarse la verdadera eficacia del programa.

Desde nuestro punto de vista, consideramos que esta modificatoria del artículo 12° resulta perjudicial para la lógica del cumplimiento corporativo, y demuestra una visión ciertamente limitada del legislador, centrada únicamente en los casos más graves y visibles de criminalidad empresarial, sin atender a la verdadera razón de ser de los modelos de prevención. La implementación de un modelo de prevención no debería obedecer únicamente a un interés legal -como lo es ser eximido de responsabilidad-, sin embargo, es innegable que, en la práctica, ese ha sido uno de los principales incentivos para muchas empresas, especialmente en contextos como el peruano, donde aún está en proceso el avance hacia una cultura ética empresarial sólida.

En tal sentido, si ya anteriormente muchas empresas solo adoptaban modelos de prevención como un requisito defensivo, con la eliminación de esta eximente, básicamente se suprimió cualquier incentivo legal o estratégico para hacerlo, sobre todo en el caso de medianas y pequeñas empresas que enfrentan más intensamente las barreras técnicas, culturales, económicas y organizacionales previamente descritas. Así, la pregunta es inevitable: ¿por qué una empresa invertiría recursos significativos en diseñar e implementar un Programa de Compliance si, ante un eventual delito cometido por su Alta Dirección, sería considerada responsable?

A nuestra opinión, el enfoque adoptado por el legislador parece responder más a una lógica punitivista -frecuente en nuestro entorno legal- que al análisis realista de los costos, beneficios e incentivos que operan en la dinámica empresarial. Con ello, lejos de fortalecer el sistema de prevención, se corre el riesgo de desincentivarlo y relegarlo a un plano meramente simbólico.

III. CAPÍTULO III: ¿Existen incentivos para implementar un Programa de Compliance en las empresas peruanas?

Como hemos desarrollado en párrafos anteriores, la eficacia de un programa de compliance no es medible únicamente por su existencia formal, sino por su capacidad material de influir en la cultura organizacional de una empresa y en la toma de decisiones desde los altos mandos. Si bien en nuestro país, el marco normativo actual de la Ley N.° 30424 ha reducido -a nuestra opinión- la lista de incentivos que anteriormente podían motivar a las empresas a adoptar modelos de prevención sólidos, esta situación nos impulsa a cuestionarnos si aún existen otras razones para que las autoridades corporativas busquen adoptar una cultura de cumplimiento que sea íntegra.

En esta sección, partimos de la hipótesis de que la actual legislación no ofrece los incentivos suficientes para que la Alta Dirección promueva de forma auténtica una cultura de compliance corporativo. Por el contrario, ella podría incluso favorecer la proliferación de programas de compliance “simbólicos”, “de papel”, o “cosméticos” (*Makeup Compliance Programs*), diseñados para cumplir con los requisitos formales más allá de para prevenir efectivamente la comisión de delitos y faltas.

No obstante, pese a ello, consideramos que pueden existir algunos incentivos extrajurídicos que no deben ser desestimados. Entre ellos están algunos factores como la reputación empresarial, la atracción de inversiones y la competitividad empresarial en mercados globalizados, que pueden empujar a las organizaciones a implementar un Programa íntegro.

Considerando lo señalado, esta sección busca responder la siguiente pregunta: *¿Qué incentivos existen actualmente para que la Alta Dirección promueva la instauración de una cultura de compliance corporativo que vaya más allá de un cumplimiento formalista?* Para responder ello, en primer lugar, examinaremos el riesgo del cumplimiento simbólico en las empresas, conocido como los *Makeup Compliance Programs*; luego, exploraremos los incentivos extrajurídicos que pueden seguir impulsando el compromiso corporativo con la ética; y, finalmente,

abordaremos los factores necesarios para formentar una cultura de compliance auténtica, centrándonos en el liderazgo ético y en cambios estructurales sostenibles como parte de los desafíos que enfrenta actualmente la Alta Dirección empresarial peruana.

3.1. El riesgo del cumplimiento simbólico: *Makeup Compliance Programs*.–

La relevancia del compliance como eje central de la estrategia empresarial en América Latina ha sido tan destacada en la última década que las normas y requerimientos gubernamentales a raíz del grande escándalo de corrupción en el caso *Odebrecht*, han provocado que las grandes empresas se replanteen la pregunta: ¿estamos preparados? (Arenas, 2023, s/p). Como señaló Torres (2022), la sociedad ya no admite más “empresas corruptas” (s/p), por tanto, el verdadero desafío en el cumplimiento corporativo gira en torno a la ética. No obstante, en numerosas ocasiones esta necesidad se traduce en Programas de Compliance que cumplen solo con su función cosmética sin integrarse de manera real en la cultura organizacional ni promover cambios de conducta que vayan más allá del discurso. El caso peruano no es ajeno a ello.

Estos modelos de *Makeup Compliance* usualmente se caracterizan por cumplir formalmente con las exigencias legales, por ejemplo, la existencia de un código de ética, un canal de denuncias, o una política anticorrupción, sin que estos instrumentos se traduzcan en mecanismos eficaces para prevenir, detectar o sancionar conductas indebidas. Esta se trata de una simulación del cumplimiento que cumple para satisfacer exigencias externas, pero que no transforma la conducta organizacional interna, y, en palabras de palabras de Alvear-Tobar (2024), “las empresas implementan programas superficiales, conocidos como ‘paper compliance’, que no inciden realmente en el comportamiento organizacional ni previenen efectivamente la corrupción o infracciones” (p. 126).

Consideramos que uno de los principales riesgos de tener un *Makeup Compliance Program* es la generación de una falsa sensación de seguridad dentro de la empresa. La sola existencia de instrumentos documentales no garantiza que el sistema funcione adecuadamente. Además, puede

desencadenarse una pérdida de credibilidad, tanto al interior de la organización como frente a *stakeholders* externos, especialmente si los empleados perciben que el cumplimiento es solo decorativo o si los socios comerciales advierten inconsistencias entre el discurso y la práctica.

El peligro del cumplimiento simbólico ha quedado evidenciado en casos emblemáticos a nivel internacional. Por ejemplo, el escándalo del caso *Dieselgate* protagonizado por Volkswagen en 2015 mostró cómo una empresa con un programa formal de cumplimiento pudo instalar deliberadamente un software para manipular las emisiones de gases contaminantes de sus vehículos (Tobe, 2020, s/p). Las investigaciones posteriores revelaron que, en este caso, la Alta Dirección tenía conocimiento del fraude, lo cual llevó a la empresa a enfrentar sanciones de millones de dólares y afectar su reputación global.

De igual modo, en 2016 se destapó el caso *Wells Fargo*, donde se conoció que los empleados de esta empresa habían abierto diversas cuentas falsas para cumplir con objetivos de ventas agresivos. Aunque el banco tenía políticas internas de cumplimiento, el enfoque era más formalista que sustantivo, y el entorno organizacional -tolerante al abuso de “metas comerciales”- terminó generando un entorno propicio para estas prácticas. El resultado fue una multa de más de tres millones de dólares, la renuncia de altos ejecutivos, y una profunda revisión de su cultura corporativa (Office of Public Affairs of the U.S. Department of Justice, 2020, s/p).

Así también, un caso emblema de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, en el que se analiza este problema, es el caso *Corpesca*⁵. En este, la gigante pesquera chilena se vio envuelta en un escándalo de corrupción por sobornos realizados a miembros del Senado para obtener un beneficio legislativo a su favor. Propiamente, Corpesca contaba con un modelo de prevención de delitos complejo y certificado, sin embargo, el Tercer Tribunal de Juicio Oral en lo Penal de Santiago dejó establecido “que el reproche penal no era por la

⁵ Sentencia condenatoria dictada el 16 de abril de 2021, bajo la RIT N.º 309-2018, emitida por el Tercer Tribunal De Juicio Oral en lo Penal de Santiago.

ausencia de un modelo de prevención, sino por el incumplimiento de los deberes de control” (Medina, 2023, p. 5). En tal sentido, la pesquera, pese a contar con un programa de prevención de delitos, había incumplido con deberes materiales y estructurales, teniendo como resultado la comisión de los graves delitos tributarios y de soborno por parte de sus altos mandos.

Estos casos demuestran que la mera existencia de un modelo de cumplimiento no es suficiente. El verdadero valor de un Programa de Compliance reside en su implementación práctica, en su coherencia con la cultura organizacional y, especialmente, en el compromiso sostenido de la Alta Dirección para ejercer un liderazgo ético.

3.2. Incentivos extrajurídicos.-

A pesar de que la Ley N.° 31740 eliminó una de las motivaciones normativas más directas para que las empresas instauren un programa de cumplimiento (la exigencia de responsabilidad así el delito haya sido cometido por alguien de la Alta Dirección), subsisten incentivos de carácter reputacional, de gestión de riesgos, y de alineamiento con estándares internacionales que pueden impulsar la adopción genuina de modelos de compliance. Estos incentivos, pese a que no se vinculen directamente con la reducción de sanciones penales, sí fomentan la cartera de otra naturaleza de beneficios más amplios direccionados a la sostenibilidad empresarial, el acceso a mercados y la atracción de inversiones.

En primer lugar, el compliance se ha convertido en un diferenciador reputacional clave para las empresas que desean participar en mercados globalizados. Las compañías que cuentan con sistemas de cumplimiento sólidos no solo proyectan una imagen de integridad ante la sociedad y los organismos del Estado, sino que también generan confianza en inversionistas, clientes y socios estratégicos (Louffat, 2025, s/p). Este es un elemento particularmente relevante en contextos donde los estándares éticos se han vuelto determinantes para tomar decisiones comerciales. Según la consultora EY (2022), un 78 % de los inversionistas afirman que las empresas deberían invertir en mejorar aspectos ambientales,

sociales y de gobernanza (ESG), incluso si afecta las ganancias a corto plazo (s/p).

Además, consideramos que la existencia de un Programa de Compliance eficaz puede facilitar el acceso a capital e inversiones extranjeras, especialmente cuando se trata de fondos internacionales o socios que están sujetos a legislaciones más estrictas como el *Foreign Corrupt Practices Act* de Estados y la *Bribery Act* de Reino Unido. La posibilidad de demostrar una cultura organizacional íntegra y transparente, en esos casos, sería una exigencia de facto para entablar vínculos contractuales. Este tipo de incentivo resulta particularmente relevante en un país como Perú, que busca integrarse a economías con mayores estándares regulatorios, como los países miembros de la OCDE.

Por otro lado, incluso en ausencia de incentivos penales inmediatos, las empresas pueden verse beneficiadas por incentivos normativos indirectos. Por ejemplo, en procedimientos administrativos ante la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) o ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), la existencia de un modelo de prevención podría ser valorada positivamente como un indicio de buena fe o de diligencia debida. Esto ha sido afirmado por ambas instituciones en la Resolución N.º 006-2021-SMV/01, mediante la cual la SMV publicó los “*Lineamientos para la implementación y funcionamiento del Modelo de Prevención (Ley N.º 30424, sus modificatorias y su Reglamento)*”, y la Resolución N.º 006-2020/CLC-INDECOPI, mediante la cual el Indecopi aprobó la “*Guía de Programas de Cumplimiento de las Normas de Libre Competencia*”.

Finalmente, no podemos perder de vista que, en el ámbito contractual, muchas empresas transnacionales exigen cláusulas de compliance en los contratos con sus proveedores o aliados locales, estableciendo como condición previa la existencia de un programa robusto y efectivo. Esta tendencia, conocida como el “compliance por presión del mercado”, opera como un incentivo pragmático para que incluso las empresas que no están directamente convencidas del valor ético

del cumplimiento, decidan implementarlo con mayor seriedad por razones de supervivencia y competitividad.

En suma, si bien las modificaciones legislativas recientes han debilitado uno de los incentivos penales más importantes para la implementación de programas de compliance en Perú, persisten razones reputacionales, normativas -de *soft law*- e incluso comerciales que pueden fomentar que la Alta Dirección impulse estos modelos de forma genuina. Estos incentivos, si son correctamente comprendidos y canalizados, pueden servir como contrapeso al cumplimiento meramente formalista identificado en el anterior capítulo.

3.3. Hacia la implementación de un Programa de Compliance empresarial auténtico: Desafíos futuros de la Alta Dirección.-

Una de nuestras principales conclusiones que se derivan del análisis de la legislación actual y de las prácticas corporativas en Perú es que la implementación de programas de compliance auténticos requiere de un compromiso real por parte de la Alta Dirección. Este compromiso no puede limitarse a la aprobación de políticas o manuales, sino que debe reflejarse en un liderazgo ético visible, en una cultura organizacional sostenida y en estructuras de gobernanza que garanticen su continuidad.

En este contexto, uno de los factores clave para alcanzar un compliance efectivo es la figura del liderazgo ético. La Alta Dirección no solo debe comportarse de manera íntegra, sino también generar estructuras que refuercen activamente los valores éticos en la práctica diaria de la empresa. Como explican Treviño, Hartman y Brown (2000), el liderazgo ético no se limita al comportamiento personal del líder; implica también la construcción de un entorno institucional que visibilice, comunique y refuerce estándares éticos claros. Los líderes éticos actúan como *moral managers*, es decir, como agentes que promueven activamente la conducta ética dentro de la organización, mediante mecanismos como la recompensa, la sanción, la educación ética y los canales de denuncia, consolidando así una cultura de integridad real y no solo simbólica (p. 136).

Otro aspecto que consideramos crucial es la necesidad de reformas estructurales que faciliten la implementación sostenida del compliance en diversos contextos empresariales, especialmente en pequeñas y medianas empresas, que no siempre cuentan con los recursos técnicos o económicos para adoptar modelos de prevención sofisticados.

En esa línea, resulta útil que observemos las experiencias de otros países que han diseñado mecanismos de acompañamiento y orientación estatal. Por ejemplo, Chile y España⁶ han desarrollado guías sectoriales, estándares diferenciados según el tamaño de la empresa, y capacitaciones públicas que permiten adaptar los modelos de compliance a realidades distintas, sin comprometer su efectividad. Este enfoque podría resultar útil para el Perú⁷ en la búsqueda por consolidar un marco efectivo de integridad corporativa.

Finalmente, es necesario destacar que el compliance auténtico no puede surgir de manera sostenida sin un cambio cultural profundo. Esta transformación exige tiempo, constancia y coherencia desde el más alto nivel de la organización. No se trata únicamente de cumplir con estándares normativos, sino de redefinir la noción misma de “éxito” empresarial, incorporando la ética como parte integral de la estrategia corporativa. En este sentido, la Alta Dirección tiene el poder y la responsabilidad de liderar procesos que hagan del cumplimiento no solo una obligación, sino un valor que atraviese toda la organización.

⁶ La World Compliance Association (WCA) y Ayuda en Acción publicaron en 2019 una Guía de implementación de compliance para PYMES en España, orientada a empresas pequeñas y medianas y basada en marcos internacionales. Esta guía facilita a las PYMES su adaptación al entorno normativo, ofreciendo un plan claro y práctico para integrar compliance de forma realista y efectiva.

⁷ El Capítulo Perú de la World Compliance Association publicó en enero de 2021 una Guía de implementación de compliance para PYMES, diseñada para ayudar a las empresas peruanas a empezar con un marco de cumplimiento adaptado y accesible a su realidad.

CONCLUSIONES

- La Alta Dirección posee un rol esencial en la formación de una cultura organizacional ética dentro de una empresa, debido a que sus decisiones y ejemplo determinan si un programa de Compliance será efectivo o cosmético.
- Existe una tendencia a adoptar Programas de Compliance con enfoque simbólico, centrado en la ejecución superficial, pero no en una transformación de la cultura empresarial. Esto se puede ver particularmente reflejado en las pequeñas y medianas empresas, dado que son las más afectadas por las barreras técnicas, culturales, económicas y organizacionales.
- El análisis de la evolución normativa de la Ley N.° 30424 permite constatar que el régimen de responsabilidad de las personas jurídicas en el Perú ha estado profundamente influenciado por factores externos, como los compromisos internacionales asumidos por el Estado (especialmente frente a la OCDE y la ONU), así como por escándalos de corrupción de alto perfil que presionaron la ampliación del catálogo de delitos y la promulgación de un reglamento tardío.
- Esta expansión normativa ha sido progresiva y acelerada, pero no ha estado necesariamente acompañada de una reflexión técnica y realista sobre los efectos prácticos de estas reformas en la operatividad de los Programas de Compliance dentro de las organizaciones.
- La eliminación de la eximente de responsabilidad para las empresas cuando el delito es cometido por la Alta Dirección, introducida por la Ley N.° 31740 en el año 2023, representa un punto de quiebre en los incentivos que la propia ley promovía. El diseño normativo actual no favorece la promoción de modelos sólidos y sostenibles de compliance,

particularmente en contextos empresariales como el peruano, donde los desafíos estructurales y culturales ya eran considerables.

- En ausencia de incentivos legales sólidos y con una alta presión por cumplir formalmente con las exigencias normativas, muchas empresas peruanas podrían inclinarse por propagar la implementación de *Makeup Compliance Programs*, debilitando así la función preventiva del compliance y exponiendo a la organización a mayores riesgos.
- A pesar de la reforma que eliminó la eximente cuando el delito lo comete la Alta Dirección, consideramos que aún existen incentivos extrajurídicos (como la mejora en el relacionamiento con *stakeholders* o la valoración positiva en procedimientos administrativos) que pueden motivar la implementación seria de Programas de Compliance.
- Para promover una cultura de cumplimiento auténtico, la Alta Dirección debe ejercer un liderazgo ético, fomentar la coherencia interna entre valores y prácticas, e impulsar reformas estructurales que eviten la desconexión entre el modelo en papel y su aplicación cotidiana.
- La transición hacia un compliance auténtico requiere la superación de limitaciones organizacionales y, sobre todo, culturales, lo cual no solo implica ajustes normativos, sino también una revalorización del rol estratégico que tiene la Alta Dirección en la consolidación de empresas íntegras.

BIBLIOGRAFÍA

- Abu-Shakra, E. (2022, 11 de noviembre). *Businesses and investors at odds over sustainability efforts*. Ernst & Young Global Limited. https://www.ey.com/en_gl/newsroom/2022/11/businesses-and-investors-at-odds-over-sustainability-efforts
- Alvear-Tobar, E. (2024). El compliance y la cultura de cumplimiento como mecanismos para prevenir la corrupción. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6-1), 124-133. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6-1.2975>
- Arenas, V. (2023, 18 de octubre). *¿Cuál es el verdadero desafío de las empresas en la región para los próximos años? Esta plataforma asegura que es el compliance*. Forbes Perú. <https://forbes.pe/editors-pick/2023-10-18/cual-es-el-verdadero-desafio-de-las-empresas-en-la-region-para-los-proximos-anos-esta-plataforma-asegura-que-es-el-compliance>
- Dess, G., Lumpkin G. Tom., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. Editorial McGraw-Hill.
- Espinoza, J., & Castañeda Velásquez, J. E. (2023). Entrevista: La función de los programas de cumplimiento en contra de las prácticas anticompetitivas. *Revista De Actualidad Mercantil*, (7), 216-222. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/27204>
- Goldman, D. H. (2019). Bases para el análisis económico de los sistemas de compliance penal. *IUS ET VERITAS*, (57), 14-28. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201802.001>
- Gómez Martín, V. (2020). Delegación de competencias y compliance penal: un estudio sobre la transferencia y transformación de los deberes (de vigilancia) en el derecho penal económico. *Revista Derecho PUCP*, (85), 115-138. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202001.004>

- León, J. (2020). Los programas de cumplimiento penal: Aspectos generales. *Revista Boliviana de Derecho*, (31), 354-389. <https://www.revista-rbd.com/wp-content/uploads/2021/01/11. Jos%C3%83%C2%A9 Le%C3%83%C2%B3n pp. 354-389.pdf>
- Louffat, E. (2025, 9 de mayo). *Compliance: el arte del cumplimiento corporativo*. Gestión. <https://gestion.pe/blog/conexion-esan/2025/05/compliance-el-arte-del-cumplimiento-normativo.html/?ref=ecr>
- Medina Schulz, G. (2023). Responsabilidad penal de las personas jurídicas en Chile. Panorama actual y perspectivas. *Estudios Penales y Criminológicos*, 43, 1-22. <https://doi.org/10.15304/epc.43.8989>
- Planas, R. (2016). Principios de imputación de la empresa. En S. Bacigalupo, B. J. Feijoo, J. I. Echano, M. Bajo (Coords.), *Estudios de Derecho Penal* (p. 30). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Santander, A. (2023). El rol del directorio, el gerente general y el gerente legal en la implementación de un sistema de gestión de los riesgos legales en la empresa. *THEMIS Revista de Derecho*, (84), 173-185. <https://doi.org/10.18800/themis.202302.010>
- Suyón Cuadros, K. R. (2019). *El compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f2a017b6-b600-4160-b4ab-774ab5367a6c/content>
- Toebe, M. (2020, 11 de septiembre). *Critical lessons from the Volkswagen scandal*. Corporate Compliance Insights. <https://www.corporatecomplianceinsights.com/lessons-volkswagen-scandal-ethical-failings/>

Torres, A. L. (2022, 5 de septiembre). *Mil empresas en Perú cuentan con compliance anticorrupción, cuáles son los nuevos retos*. World Compliance Association.

<https://www.worldcomplianceassociation.com/3801/noticia-mil-empresas-en-peru-cuentan-con-compliance-anticorrupcion-cuales-son-los-nuevos-retos-.html>

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership.

California Management Review, 42(4), 128–142.

<https://doi.org/10.2307/41166057>

U.S. Department of Justice. (2020, 21 de febrero). *Wells Fargo agrees to pay \$3 billion to resolve criminal and civil investigations into sales practices involving the opening of millions of accounts without customer authorization*. U.S. Department of Justice.

<https://www.justice.gov/archives/opa/pr/wells-fargo-agrees-pay-3-billion-resolve-criminal-and-civil-investigations-sales-practices>