

# BOLETÍN LINARES ABOGADOS

## 2026



# CUANDO EL SISTEMA DAÑA DOS VECES: VICTIMIZACIÓN SECUNDARIA EN EL PROCESO PENAL PERUANON?

Por Karla Cárdenas Veintemilla



Casos como el de Lizeth Marzano activan, casi siempre, el mismo debate: responsabilidades, penas, impunidad. Lo que rara vez se discute es lo que ocurre cuando las víctimas y sus familias deben enfrentarse al propio sistema llamado a protegerlas. La indignación colectiva y la presión pública que anteceden a la activación del aparato de justicia plantean interrogantes que merecen reflexión: ¿qué le debe el sistema a una víctima? Y, más aún: ¿a quiénes reconocemos como víctimas?

Desde la criminología y la victimología, esta pregunta tiene una respuesta técnica que el debate público rara vez incorpora y es que el sufrimiento no se agota en quien recibe el impacto directo del hecho delictivo. Los familiares, el entorno afectivo y quienes enfrentan un proceso judicial en busca de justicia



pueden experimentar un daño igualmente profundo, muchas veces invisibilizado, que la doctrina denomina victimización secundaria. Hablar de este fenómeno no es desviar la atención del caso sino profundizar en él.

El estudio del delito ha permanecido, durante décadas, anclado en la figura del victimario.<sup>1</sup> La criminología tradicional explicaba el fenómeno criminal a partir de las características del autor, dejando a la víctima en un lugar periférico del análisis. Como señala Pereda Beltran (2017), mientras que el victimario es estudiado, explicado y clasificado, la víctima apenas se menciona.

En el ámbito peruano, esta relegación no es solo académica sino que tiene consecuencias procesales concretas. Pese a que el Código Procesal Penal de 2004 reconoce a la víctima como sujeto procesal, la realidad evidencia una brecha persistente entre el reconocimiento normativo y el ejercicio efectivo de sus derechos. Comprender esa brecha exige, antes que nada, precisar qué entendemos por víctima, cuáles son los distintos procesos de victimización, y a quiénes afectan.

## **¿QUIÉN ES VÍCTIMA?**

La definición más sólida y ampliamente aceptada a nivel internacional proviene de la Declaración sobre los Principios Fundamentales de Justicia para las Víctimas de Delitos y del Abuso de Poder, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1985. Según este instrumento, son víctimas las personas que, individual o colectivamente, hayan sufrido daños, inclusive lesiones físicas o mentales, sufrimiento emocional, pérdida financiera o menoscabo sustancial de sus derechos fundamentales, como consecuencia de acciones u omisiones que violen la legislación penal vigente (ONU, 1985, citada en Pereda Beltran, 2017).

Además, esta definición incorpora un elemento de especial relevancia para este breve análisis, y es que el concepto de víctima se extiende también a los familiares o personas a cargo que tengan relación inmediata con la víctima directa, así como a quienes hayan sufrido daños al intervenir para asistir a la víctima en peligro. Es decir, la victimización no se agota en quien recibe el impacto directo del hecho delictivo sino que irradia hacia el entorno afectivo más cercano.

En esta línea, la Sociedad Española de Victimología (2004, citada en Pereda Beltran, 2017) define a la víctima como toda persona que haya sufrido, de modo directo o indirecto, las consecuencias de un hecho delictivo, con independencia de que su condición haya sido formalmente declarada. Este reconocimiento de la victimización indirecta resulta fundamental para comprender la situación de los familiares.

<sup>1</sup> En este caso la persona que comete el delito

## TIPOS DE VICTIMIZACIÓN

La doctrina victimológica distingue tres formas de victimización que no son excluyentes sino sucesivas, y que con frecuencia se superponen en la experiencia real de quienes enfrentan un proceso penal en el Perú:

### Victimización primaria

Es el daño directo producido por el hecho delictivo sobre sus víctimas directas o indirectas. Comprende las consecuencias físicas, psíquicas, emocionales, sociales y económicas del delito (Pereda Beltran, 2017). Por ejemplo, en el caso de los delitos viales con resultado de muerte, esta victimización afecta no solo a quien pierde la vida, sino a los familiares.

### Victimización secundaria

Es el impacto sufrido por la víctima derivado de su contacto con las instituciones: el sistema de justicia penal, los servicios de salud, los medios de comunicación y el entorno social (Pereda Beltran, 2017). Se trata de una segunda lesión, causada no por el victimario sino por quienes, en teoría, deberían proteger a la víctima. Esta es la forma de victimización más analizada en el presente artículo.

### Victimización terciaria

Es el impacto que experimenta el ofensor o terceras personas derivado de la respuesta institucional frente al delito (Pereda Beltran, 2017). Si bien esta dimensión excede los límites del presente análisis, su mención es necesaria para trazar el cuadro completo de los efectos del sistema penal.

Comprender estas tres formas de victimización no es un ejercicio meramente clasificatorio: es el punto de partida para entender por qué el sistema falla y a quién falla. Es ahí donde la victimología, como disciplina, ofrece herramientas que el debate público rara vez utiliza.

## LA VICTIMOLOGÍA COMO DISCIPLINA

Y es que la victimología es la ciencia multidisciplinar que se ocupa del conocimiento relativo a los procesos de victimización y desvictimización (Pereda Beltran, 2017). Surgida como campo autónomo tras la Segunda Guerra Mundial —con los aportes pioneros de Von Hentig (1948) y Mendelsohn (1956), esta disciplina amplió el objeto de estudio criminológico para incluir a la víctima no como dato estadístico sino como sujeto de derechos, con necesidades específicas que el sistema de justicia debe reconocer y atender.

En el Perú, la victimología no ha logrado aún traducirse de manera plena en políticas institucionales concretas. Los operadores de justicia, entre fiscales, jueces y policías, reciben una formación que privilegia el análisis del delito y el procesado por encima de las necesidades de la víctima. En consecuencia, el resultado es un sistema que produce, con frecuencia, victimización secundaria de manera sistemática y, en gran medida, invisible.





## **LOS FAMILIARES COMO VÍCTIMAS: UNA MIRADA DESDE LA VICTIMOLOGÍA**

Es importante destacar que uno de los desarrollos más significativos de la victimología contemporánea es el reconocimiento expreso de los familiares de las víctimas directas como víctimas en sentido pleno. Reyes Valenzuela y Benavides Llerena (2018) documentaron con precisión este fenómeno en un caso de atropello con resultado de muerte en Ecuador, donde la madre de la víctima, identificada como V.J.G.A., sufrió durante más de cinco años los efectos psicosociales y legales de un proceso judicial marcado por irregularidades y demoras.

Los autores identificaron que la pérdida de un hijo en un accidente de tránsito genera en los padres un mayor riesgo de depresión, ruptura conyugal y problemas de salud (Bolton et al., 2014, citado en Reyes Valenzuela y Benavides Llerena, 2018). Estas secuelas constituyen el



daño psicológico propio de la victimización primaria. Pero el hallazgo más relevante de su investigación es que estas secuelas tienden a profundizarse cuando el apoyo institucional, lejos de acompañar, se transforma en fuente adicional de vulneración.

Desde la perspectiva de la victimología, los familiares de víctimas no son simples deudos, son víctimas con derecho a ser reconocidas como tales dentro del proceso penal, con acceso a reparación integral, en sus dimensiones económica, psicológica, penal y simbólica, y con protección frente a prácticas institucionales que reproduzcan o profundicen su sufrimiento.

Este patrón no es exclusivo de otros contextos. En el Perú, familias de víctimas han transitado, y transitan, el mismo camino que documentaron Reyes Valenzuela y Benavides Llerena (2018): el duelo interrumpido por la urgencia de sostener un proceso judicial, la sensación de que el sistema exige más de lo que ofrece, y la percepción creciente de que la justicia no llegará si ellas no la impulsan y reclaman. Comprender por qué ocurre esto requiere examinar el fenómeno de la victimización secundaria en su especificidad, y esto implica no como una falla aislada del sistema, sino como una dinámica estructural con mecanismos identificables.

## **VICTIMIZACIÓN SECUNDARIA: CUANDO EL SISTEMA DAÑA DOS VECES**

Todo ello, conocido como victimización secundaria fue sistematizada por Landrove Díaz (1998) como el conjunto de consecuencias negativas que la víctima experimenta a raíz de su contacto con el sistema de justicia penal. Para Reyes Valenzuela y Benavides Llerena (2018), siguiendo a Gutiérrez de Piñeres, Coronel y Pérez (2009), este fenómeno supone cuatro condiciones que incluso pueden ser materia de análisis en el contexto peruano: el choque frustrante entre las legítimas expectativas de la víctima y la realidad institucional; la pérdida de comprensión del sistema judicial acerca del sufrimiento causado por el hecho delictivo; la repetición de situaciones lesivas (audiencias reprogramadas, declaraciones constantes o ampliatorias, procesos postergados); y la obligación de la víctima de adaptarse a la dinámica institucional sin que esta muestre empatía alguna con su condición.

Esta dinámica es precisamente la que atraviesa la familia de Lizeth Marzano. Su hermano encarna con claridad el perfil de víctima indirecta que describe la doctrina: alguien que, a la vez que carga con el duelo, se convierte de manera involuntaria en investigador, vocero y activista en medios de comunicación para lograr que el aparato estatal actúe con la celeridad y firmeza que el caso demanda. Cuando esa activación no llega, o cuando llega tarde y mal, el sufrimiento no solo disminuye: se cronifica. Como señalan Reyes Valenzuela y Benavides Llerena (2018), la victimización secundaria genera efectos psicosociales y legales prolongados que van socavando la capacidad de las personas afectadas para afrontar el proceso judicial.



Y este es solo un caso de muchos a los que se enfrentan muchas víctimas en el Perú, estas situaciones se manifiestan en demoras procesales injustificadas, falta de información a las víctimas sobre el estado de la investigación, presiones para alcanzar acuerdos económicos extrajudiciales que no constituyen reparación integral, y además ausencia total de acompañamiento psicosocial durante el proceso. La víctima no solo carga con el dolor del hecho: carga también con el peso burocrático de un sistema que no fue diseñado para ella.

## REFLEXIONES FINALES

La victimología nos ofrece una categoría analítica que el derecho penal peruano aún no ha incorporado con plenitud: la víctima como sujeto de derechos cuya protección no termina con el inicio del proceso judicial, sino que se extiende durante todo su desarrollo y más allá de él. Los familiares de las víctimas directas son víctimas en sentido técnico y jurídico, que se ven afectadas y con necesidades que el sistema debe atender de manera integral.

La victimización secundaria no es un fenómeno marginal: es una consecuencia estructural de un modelo de justicia penal que no fue diseñado con la víctima en el centro. Y como documentaron Reyes Valenzuela y Benavides Llerena (2018) en un caso ecuatoriano que guarda inquietantes paralelismos con la realidad peruana, las medidas de reparación integral pueden existir sobre el papel y no cumplirse. Esa brecha entre la norma y la práctica es, en sí misma, una forma de victimización.



**Karla Cardenas Veintemilla**  
Asociada Ejecutiva - Penal

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Pereda Beltran, N. (2017). Fundamentos conceptuales de la victimología (PID\_00281656). Universitat Oberta de Catalunya.
- Reyes Valenzuela, C. y Benavides Llerena, G. (2018). Victimización secundaria: Efectos psicosociales y legales en personas que presentan procesos judiciales prolongados. En Vírveda Heras, J. A. y otros (comp.), *Perspectiva psicosocial de los derechos humanos* (pp. 274-289). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Gutiérrez de Piñeres, C., Coronel, E. y Pérez, C. (2009). Revisión teórica del concepto de Victimización Secundaria. *Liberabit*, 15(1), 49-58.
- Albertín, P. (2006). Psicología de la victimización criminal. En Soria, M. y Saíz, D. (Eds.), *Psicología Criminal* (pp. 245-276). Pearson Educación.
- Landrove Díaz, G. (1998). *La moderna victimología*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Naciones Unidas (1985). *Declaración sobre los Principios Fundamentales de Justicia para las Víctimas de Delitos y del Abuso de Poder*. Asamblea General.



# ¿TODOS LOS ACTOS DE HOSPITALIDAD DE LA EMPRESA PRIVADA SON ACTOS DE CORRUPCIÓN?

Por Jorge Fernandez Loo

En el mundo empresarial que vivimos, la mayoría de organizaciones tiene implementado su programa de Compliance, dentro del cual se encuentran las políticas de regalos, cortesías y hospitalidades, que fortalecen las relaciones comerciales, evitan conflictos de intereses y tratos imparciales, siendo el principal objetivo que las empresas no incurran en prácticas corruptas o sobornos encubiertos.

La empresa al brindar una cortesía u hospitalidad busca colaborar con las autoridades a efecto que puedan cumplir con su función, pudiendo ser estos actos, también vinculados con los programas de responsabilidad social corporativa de las organizaciones, debiendo ser analizadas las políticas de regalos, cortesías y hospitalidad bajo dos parámetros: magnitud o proporcionalidad y circunstancia de la hospitalidad, siempre tiene que operar el trinomio integrado por Estado-Empresa Privada-Comunidad.

Las acciones que implican algún regalo, cortesía u hospitalidad por parte de la empresa privada, siempre debe ser en el ámbito de aplicación aprobado por la organización, siendo la circunstancia que amerite el hecho y la proporcionalidad del mismo, los conceptos específicos, criterios de aceptación y ofrecimiento, de adecuación social y valorización permitida, periodicidad, magnitud y circunstancia, siendo interrelacionados con la responsabilidad corporativa de la empresa, caso contrario podría dar indicios que el accionar del personal de la organización es antiético, que contravendría el código de conducta y de ética de la compañía y por parte del funcionario público podría ser parte de un cohecho (coima) o una colusión (pacto) para algún acto de corrupción a futuro.



*“Las políticas de regalos, cortesías y hospitalidades buscan fortalecer las relaciones comerciales y evitar prácticas corruptas o sobornos encubiertos.”*





La corrupción es un flagelo mundial del cual nuestro país no es ajeno nuestro país, señalando que los actos de corrupción han impactado directamente en la sociedad, especialmente en el deber del buen ciudadano y en el ámbito empresarial en el buen gobierno corporativo de las empresas en el mundo, siendo evidente que limitan el desarrollo económico del país, habiendo perjudicado al Perú con varios miles de millones de soles, que acredita que el índice de percepción de corrupción mundial, cada año ubica a nuestro país en puestos de descensos, siendo vistos en el mundo como un país que admite prácticas corruptas en las relaciones empresariales.



Pero cabe preguntarnos ¿todos los actos de hospitalidad que realiza una empresa privada a una entidad pública son actos de corrupción? Evidentemente la respuesta es NO, al respecto los programas de cumplimiento que buscan identificar, supervisar, controlar los riesgos empresariales conjuntamente con la responsabilidad social corporativa son modelos de gestión social con compromiso ético y de valores que tiene a una empresa, interiorizados en las personas que son responsables en la toma de decisiones, objetivos, estrategias para el buen gobierno corporativo con la finalidad de brindar apoyo a la sociedad.



Siendo un compromiso de las empresas para contribuir con el desarrollo sostenible, trabajando de la mano de los colaboradores, sus familias, comunidad local y sociedad en conjunto para mejorar la calidad de vida, que realmente funcione esa sinergia entre empresa y sociedad, con un resultado favorable y beneficioso para todos los actores que contribuyen a satisfacer las expectativas legítimas de una sociedad.

Siguiendo esa línea de ideas, podemos plasmar nuestra opinión, en base a un ejemplo concreto, en los casos de delitos de contaminación ambiental, tratándose de un derrame de hidrocarburos en un lote petrolero o un vertimiento en una unidad minera, conocida la noticia la empresa privada pone en conocimiento de la autoridad ambiental OEFA, OSINERGMIN o directamente ante la Fiscalía Especializada en Materia Ambiental (FEMA), competente para este tipo de delitos, producto de la inmediatez de la noticia críminis, procede la FEMA a expedir la disposición fiscal de apertura de investigación y ordena llevarse al cabo una serie de diligencias, dentro de las cuales se ordena la constatación fiscal en el lugar de los hechos, procediendo a comunicarse con personal de la empresa operadora de lote petrolero o de una unidad minera, vía oficio fiscal, llamada telefónica o whatsapp para efectuar las coordinaciones referentes al ingreso al lote o la unidad minera.

En este caso, tratándose de una operación petrolera o minera que tiene un contrato de licencia de exploración y/o explotación vigente, debe cumplirse obligatoriamente los protocolos de seguridad para el ingreso de cualquier persona a la zona, efectuando el Fiscal Ambiental las coordinaciones con los representantes de la autoridad ambiental (OEFA, OSINERGMIN) así como las autoridades locales de ANA o ALA según corresponda y también con peritos de EFOMA, que forman la comitiva que deberá ingresar a constatar el incidente ambiental, en ese ínterin la empresa privada convoca a su comité de crisis para analizar los toma de decisiones, habiéndose previamente activado el plan de contingencia para contener, limpiar y remediar la zona impactada.

Una vez organizada la comisión fiscal, el Ministerio Público pide apoyo logístico a la empresa privada para el traslado y alojamiento de la toda la comitiva dentro de las instalaciones del lote petrolero y/o la unidad minera, no existiendo base legal alguna que obligue a la empresa privada brindar ese tipo de apoyo logístico pero por temas de celeridad e inmediatez, la empresa privada corre con todos los gastos de traslado (aéreo o fluvial), alojamiento y alimentación de la comitiva fiscal por los días que tengan a bien quedarse dentro del lote petrolero o unidad minera para cumplir con la constatación fiscal y otras diligencias que crean pertinentes para la investigación.



Al respecto, debemos precisar que el Ministerio Público cuenta con presupuesto para este tipo de acciones pero si van a esperar que se realice el trámite para el desembolso del presupuesto para el ingreso fiscal, puede pasar mucho tiempo, siendo la empresa privada quien brinda el apoyo logístico para que se practiquen las diligencias fiscales, no pudiendo considerarse esta hospitalidad como actos de corrupción, sino todo lo contrario con la finalidad de transparentar los hechos, en base a los principios de celeridad e inmediatez en la investigación fiscal, la empresa privada brinda todas las facilidades, no pudiendo considerarse estos actos como indicios de corrupción alguno, pues la casuística demuestra claramente todo lo contrario, generalmente las FEMAS formalizan las investigaciones y pasan a la etapa preparatoria y en algunos casos formulan acusación, pasando a juicio oral, con lo cual se descarta cualquier posible cohecho u colusión.

Asimismo las mismas autoridades ambientales (OEFA, OSINERGMIN, MINEM y otros) así como en algunos casos comisiones multisectoriales, efectúan visitas inopinadas, otras de supervisiones y fiscalizaciones, etc, siendo la empresa privada que brinda el mismo apoyo logístico en los cupos de traslado para el personal de estas entidades estatales, corriendo con todos los gastos antes mencionados, evidenciando que tampoco pueden considerarse actos de corrupción de la empresa privada hacia las entidades estatales.

En conclusión, somos categóricos en señalar que todos los actos que realiza la empresa privada como hospitalidad a entidades del Estado no son actos de corrupción, siendo monitoreados, supervisados y controlados por el Programa de Compliance, siendo interrelacionados con la responsabilidad social corporativa de la organización, debiendo resaltar que las empresas siempre se basan en principios éticos, de integridad y valores corporativos dentro de su cultura de cumplimiento, con la finalidad de tener una trazabilidad documental de una prueba futura, acordes al programa normativo de cumplimiento y evitar investigaciones fiscales innecesarias que pueden ocasionar un daño personal (proceso penal), daños económico (multa) y finalmente el daño reputacional tanto de los accionistas o directivos de la empresa, como de la marca corporativa de la organización.



**Jorge Fernández Loo**  
Asesor Externo - Penal

# BREVE ANÁLISIS DE LAS CONSECUENCIAS ACCESORIAS Y LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS DE PREVENCIÓN DE DELITOS

Por Mateo Bossio Castro

## I. BREVE ANÁLISIS SOBRE LAS CONSECUENCIAS ACCESORIAS

VEI artículo 105 del Código Penal regula las consecuencias accesorias, las cuales son una serie de sanciones penales especiales aplicables a las personas jurídicas cuando la misma se ha visto involucrada – indirectamente– en la comisión de un delito. La referida norma establece que dichas consecuencias accesorias son las siguientes: (i) clausura de locales o establecimientos; (ii) Disolución o liquidación de la sociedad; (iii) Suspensión temporal de las actividades de la sociedad; (iv) Prohibición

de la sociedad de realizar, en el futuro, actividades de la clase de aquellas en cuyo ejercicio se haya cometido, favorecido o encubierto el delito; y (v) multa no mayor de cinco ni menor de quinientas unidades impositivas tributarias.

En los últimos años, la aplicación de estas medidas ha cobrado un relevancia significativa en la práctica penal, especialmente en el marco de investigaciones por delitos de corrupción de funcionarios y lavado de activos que han tenido gran



repercusión pública, como es el caso Odebrecht y derivados. Es así que, ante la imposibilidad de aplicar la Ley N° 30424 por razones de temporalidad –o porque los hechos investigados no se encontraban comprendidos dentro de su ámbito material– el Ministerio Público ha optado por emplear la figura de las consecuencias accesorias, fortaleciendo y complementando el control sobre la actividad empresarial.



La imposición de las consecuencias accesorias se basa en un modelo de heterorresponsabilidad, en el cual, la sanción dirigida contra la empresa es totalmente dependiente a la conducta delictiva de una persona física que actúa en el ejercicio de su actividad, o que utiliza su organización para facilitar o encubrir un delito. Al respecto, la Corte Suprema, mediante el Acuerdo Plenario 07-2009, ha precisado que para la aplicación de dichas medidas deben concurrir los siguientes presupuestos: (i) que una persona natural haya cometido un hecho punible; (ii) que la persona jurídica haya servido para la realización, favorecimiento o encubrimiento del delito; y (iii) que se haya condenado penalmente al autor físico del delito. Esa configuración constituye la principal diferencia frente a la Ley N° 30424 (Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas), la cual se sustenta en un modelo de autorresponsabilidad, donde por un defecto de organización o incumplimiento de sus deberes de control, se configura la culpabilidad propia (independiente) de la empresa.

## II. NATURALEZA Y FUNDAMENTO DE LAS CONSECUENCIAS ACCESORIAS

El artículo 105-A del Código Penal establece que el fundamento para la imposición de las consecuencias accesorias radica en prevenir la continuidad de la utilización de la persona jurídica en actividades ilícitas. De esa manera, se demuestra que su naturaleza es claramente preventiva, debido a que busca mitigar y evitar que se vuelva a utilizar a la persona jurídica para la comisión de un delito.

Ayudando dicha tesis, la Corte Suprema señala que “el fundamento de las medidas contra las personas jurídicas es tal estado de desorganización que ha propiciado y favorecido la comisión del hecho por la persona física relacionada con aquella **y su finalidad es neutralizar o disminuir en lo posible tal peligrosidad objetiva como medio de prevención de la comisión futura de nuevos hechos punible**”.

1

De la misma manera, García Caveró precisa: “Estas medidas preventivas no revisten el carácter de una sanción penal, pues no se sustentan en el hecho cometido por la persona jurídica, **sino en un juicio de peligrosidad sobre la comisión futura de nuevos hechos delictivos por sus miembros individuales.**”<sup>2</sup>

En ese sentido, además de los presupuestos de aplicación de las consecuencias accesorias –la comisión del delito por una persona natural, que el delito se haya cometido en el ejercicio de la actividad de la empresa o utilizando su organización para favorecerlo o encubrirlo y la condena al

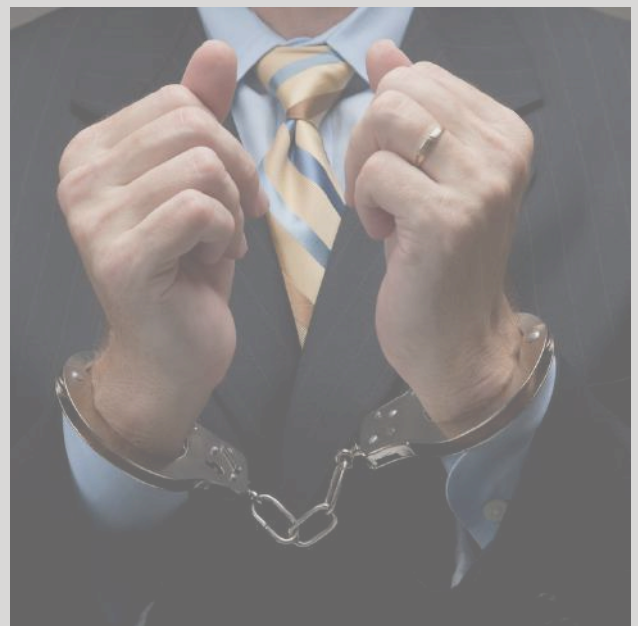
<sup>1</sup> Corte Suprema de Justicia de la República. (2018). Recurso de Casación N° 864-2017/NACIONAL, Fundamento Noveno.

<sup>2</sup> García Caveró, P. (2022). Derecho penal. Parte General (3ra edición corregida y actualizada 4ta reimpresión), p. 1103. Ideas Solución Editorial.



autor del hecho punible–, la jurisprudencia y doctrina nacional hacen referencia a la peligrosidad objetiva en la estructura y organización de la empresa como criterio de la imposición de las medidas contra las personas jurídicas, esto es, el estado de desorganización empresarial que permite la comisión del delito por la persona natural vinculada a la compañía.

Por consiguiente, en un proceso penal el Ministerio Público debería desarrollar durante la formalización de la investigación preparatoria y en el requerimiento acusatorio –y hasta en la solicitud de incorporación de la persona jurídica



en un menor grado– una hipótesis de peligrosidad de la empresa que sustente el defecto de organización de la misma que ha sido utilizado para el favorecimiento y encubrimiento de delitos. Así, lo señala la Corte Suprema estableciendo que cuando la fiscalía decida formalizar y continuar la investigación preparatoria deberá cumplir, entre otros requisitos, con fundamentar lo siguiente: “la peligrosidad potencial de la persona jurídica a modo de hipótesis de imputación, de acuerdo con los parámetros del principio de imputación necesaria, es decir una hipótesis de no compliance o no prevención de la comisión de delitos por parte de la corporación”.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Corte Suprema de Justicia de la República (2023). Sala Penal Permanente. Casación N° 2353-2021-AYACUCHO. Fundamento N° 8. Lima, 27 de enero de 2023.

### III. MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS

De esta manera, teniendo en cuenta que la peligrosidad objetiva constituye el presupuesto esencial para la imposición de las referidas sanciones, en caso no se demuestre que la empresa tiene un déficit organizacional, es decir, si no existe el riesgo de que vuelva a ser utilizada para cometer delitos, entonces no hay fundamento para imponer consecuencias accesorias, porque las mismas tienen una finalidad preventiva y no retributiva.

En otras palabras, si la imposición de una consecuencia accesoria presupone que la persona jurídica ostente un estado de peligrosidad objetiva, una vez que dicha condición desaparece –tras la implementación de un sistema de compliance–, decae el sustento lógico jurídico que habilita la aplicación de una sanción conforme al artículo 105 del Código Penal.

Partiendo de ello, corresponde preguntarse cuál es el criterio objetivo que permite determinar que una empresa ya no puede ser considerada un instrumento para la realización de ilícitos. La respuesta se encuentra en la implementación efectiva de un programa de cumplimiento o modelo de prevención de delitos, en tanto instrumento idóneo para acreditar la inexistencia de un déficit organizativo.

En esa línea, García Caveró señala que: “resulta evidente que **si la persona jurídica cuenta con un programa de cumplimiento normativo idóneo no será posible sostener la peligrosidad criminal de la organización** y, por lo tanto, no habrá sustento dogmático para imponer alguna consecuencia accesoria, más allá del castigo al miembro individual por el delito que haya cometido. **El que la persona jurídica se encuentre organizada en compliance es un indicio de la existencia de un 'management empresarial' cuidadoso y, por lo tanto, un argumento irrefutable frente a la pretensión de someterla a alguna consecuencia accesoria**”.<sup>4</sup>

Del mismo modo, Reaño y Medina sostienen que: “los programas de cumplimiento o modelos de prevención en la empresa, los cuales, diseñados y ejecutados de conformidad con los estándares legales y mejores prácticas de gobierno corporativo, tienen la idoneidad para acreditar una cultura de respeto a la legalidad y, por ende, la inexistencia de peligrosidad objetiva al no poder ser considerado el ente colectivo como un instrumento riesgoso en manos de potenciales delincuentes económicos”.<sup>5</sup>

Es importante precisar que, a diferencia del eximente de responsabilidad previsto en la Ley N° 30424, el cual exige la implementación del modelo de prevención con anterioridad a la

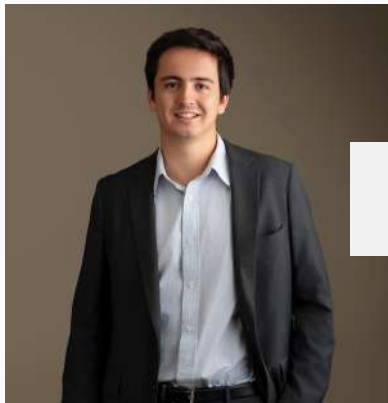
<sup>4</sup> García Caveró, P. (2022). Derecho Penal. Parte General (3era edición corregida y actualizada 4ta reimpresión), p. 1108. Ideas Solución Editorial.

<sup>5</sup> García Caveró, P. (2022). Derecho penal. Parte General (3ra edición corregida y actualizada 4ta reimpresión), p. 1103. Ideas Solución Editorial.

comisión del delito como condición para excluir la responsabilidad penal de la persona jurídica, en el ámbito de las consecuencias accesorias no se requiere que el MDP sea previo.

Ello obedece a que estas medidas no buscan sancionar un hecho propio de la persona jurídica, sino neutralizar un estado actual de peligrosidad organizacional. En ese sentido, si la empresa implementa un programa de cumplimiento idóneo incluso con posterioridad a la comisión de un delito que su organización haya favorecido, se puede sostener que no habría justificación para imponer una consecuencia accesoria porque el riesgo ha desaparecido.

Desde esta perspectiva, si el modelo de prevención ha sido diseñado e implementado de manera efectiva durante el desarrollo de la investigación, corrigiendo los déficits organizativos detectados y fortaleciendo los mecanismos de control internos, difícilmente podría afirmarse que la persona jurídica mantiene un estado de desorganización que justifique la imposición de consecuencias accesorias. Por lo tanto, la finalidad preventiva que justifica la imposición de estas medidas se encontraría satisfecha cuando, antes de la eventual aplicación de la sanción, la persona jurídica haya implementado de manera efectiva un modelo de prevención de delitos.



**Mateo Bossio Castro**  
Practicante - Área Penal

# DEL ERROR A LA ACCIÓN: 3 PILARES PARA EVITAR DESASTRES EMPRESARIALES A RAÍZ DEL INCIDENTE DEL DESCARRILAMIENTO DE UN TRANVÍA EN MILÁN.

Por Daniel Villegas de la Flor

Luego de algunos días del fatal descarrilamiento de un tranvía en Milán, no solo resulta necesario determinar las responsabilidades penales y civiles que correspondan, sino también aprender de las decisiones — acertadas o equivocadas— que formaron parte de este lamentable suceso y evitar así que eventos similares vuelvan a ocurrir.



Esta vez fueron 02 fallecidos y 40 heridos, pero algo así puede ocurrir en el ámbito de cualquier sector empresarial, como retail, minero, médico o de construcción. No hay excepciones, todos los sectores están expuestos a estos riesgos y, en mi opinión, al menos hay tres elementos que deben primar para evitarlos: inversión, prevención y supervisión.

Al analizar las posibles causas de las grandes tragedias que trascienden los medios de comunicación y terminan impactando al mundo, casi siempre encontraremos ausencia de inversión, de prevención o de una supervisión adecuada, que debió proveer la empresa responsable a fin de reducir riesgos que afecten la vida de las personas.

Estos elementos solo serán importantes en una empresa si su cultura empresarial así lo determina. Son muchos los casos en los que se ha podido ver que, por la ausencia de dichos elementos, las empresas se han visto involucradas en la generación de tragedias que trajeron como consecuencia millonarias indemnizaciones e imputación de responsabilidades penales a altos directivos.



Cuando la cultura de una empresa se orienta únicamente a “ahorrar costos para generar el máximo beneficio posible”, es posible que la inversión, la prevención y la supervisión se vuelvan insuficientes. Esta realidad se ha visto reflejada en tragedias de alcance mundial, como los siniestros vinculados a la empresa Boeing en los vuelos de Lion Air y Ethiopian Airlines, donde fallecieron más de 300 personas<sup>1</sup>; o, en otro ámbito, el incendio de la 1 2 discoteca Le Constellation en Crans-Montana, Suiza<sup>2</sup>, en el que fallecieron 41 personas.

Reformular la cultura de la empresa a considerar la prevención, inversión y supervisión, reducirá en gran parte las posibles responsabilidades penales que puedan generarse, lo que es esencial, ya que el derecho penal conlleva un estigma más negativo que la responsabilidad civil; es decir, las corporaciones no quieren ser etiquetadas como criminales corporativas y, por lo tanto, pueden tener más incentivos para evitar sanciones penales que sanciones civiles o administrativas comparables”

El incentivo para evitar procesos penales se torna más fuerte cuando la persecución alcanza a ejecutivos, toda vez que los funcionarios tienen más probabilidades de cumplir con la ley cuando temen ir a la cárcel si se descubren sus infracciones.<sup>3</sup>

a los ejecutivos es especialmente complicado dado que reunir las piezas de información sobre quién hizo qué dentro de una organización compleja no es una tarea fácil.<sup>4</sup>

Todo negocio, sin importar el sector en el que se desarrolle, importa la asunción de una serie de riesgos generados por la propia instalación y puesta en marcha del negocio. Es a propósito de dicha asunción de riesgos, que sus esfuerzos en la inversión de recursos deben buscar en todo momento neutralizar el desencadenamiento de un resultado lesivo para bienes jurídicos de terceros. Lo que quiero decir, es que si el negocio asume riesgos para terceros, escatimar en inversión para potenciar rentabilidad no es una fórmula aceptable.

La inversión de recursos es -quizás- uno de los elementos más importantes en todo proceso de investigación, pues de ahí se determinará el compromiso real del empresario para mitigar los riesgos que con su inversión generó. La inversión es transversal a todo el negocio, desde la selección de personal idóneo para el desarrollo de la operación. Esa inversión, además, deberá incluir contratar a profesionales altamente especializados en cada sector de la empresa. Y teniendo en cuenta la estructura de la empresa, cada persona tiene asignado un rol de proteger a los demás.

<sup>1</sup> BBC News, “Boeing se declarará culpable de fraude criminal”, BBC News (New York), 2024. <https://www.bbc.com/news/articles/cjjjj85z0lno>

<sup>2</sup> BBC News, “Boeing se declarará culpable de fraude criminal”, BBC News (New York), 2024. <https://www.bbc.com/news/articles/cjjjj85z0lno>

<sup>3</sup> Local Prosecution in the Era of Climate Change, 135 Harv. L. Rev. 1544, (2022) (citando a David M. Uhlmann, *After the Spill Is Gone: The Gulf of Mexico, Environmental Crime, and the Criminal Law*, 109 MICH. L. REV. 1413, 1443 (2011).

<sup>4</sup> Local Prosecution in the Era of Climate Change, 135 Harv. L. Rev. 1544, (2022) (citando a David M. Uhlmann, *After the Spill Is Gone: The Gulf of Mexico, Environmental Crime, and the Criminal Law*, 109 MICH. L. REV. 1413, 1443 (2011).

Libertad es responsabilidad, y este es un principio que se aplica tanto a un Gerente General como a un arquitecto o ingeniero encargado de realizar un proyecto empresarial.

Lo determinante es lo que se tiene que evitar conforme al cargo que se tiene en la compañía. Cada rol que se desempeña en una empresa puede producir riesgos en otras personas, y de acuerdo a ello, se deben tomar todas las medidas necesarias para que no ocurran accidentes.

Si de acuerdo a la función que se desempeña en la empresa, se crea un riesgo que pueda dañar a otras personas, se debe asumir responsablemente el eventual daño, lesión o muerte que se produzca. Cada uno responderá penalmente por su rol que ha tomado en la empresa, el riesgo que ha creado y los daños generados.

La prevención, como segundo elemento, resulta esencial en una compañía porque le corresponde no solo a los que ostentan cargos "importantes", sino a cada uno de los trabajadores. Por ello es tan importante que la visión y la cultura de la empresa sea dirigida a prevenir, y no a reaccionar de forma reactiva. Y una prevención debida se logrará con el cumplimiento de las normas del ordenamiento jurídico peruano, de las normas técnicas y del mantenimiento de infraestructuras u operaciones empresariales.

Finalmente, la supervisión será ese soporte que garantizará el control y fiscalización de todas las fases esenciales, asegurando que cada etapa, desde la planificación hasta la ejecución, cumpla con los altos estándares técnicos, normativos y de seguridad exigidos.

Lo más importante, se mire desde el ángulo que se mire, es que existe una peligrosa indiferencia que autoriza a burlar la ley para beneficiarse de ello. Pese a ello, hay formas de combatir esos extravíos que tantas veces dejan sucesos lamentables que pudieron preverse.



**Daniel Villegas de la Flor**  
Practicante - Área Penal

