

BOLETÍN

# WOMEN IN TOUCH

IV EDICIÓN

Edición Especial | Comité Legal & Compliance

Líderes de Comité



**SHEILA LA SERNA**

Chair del Comité  
Compliance y Legal



**SUSAN BECERRA**

Founder de Prisma Legal

WOMEN  
CEO PERÚ

## Miembros del Comité



**ANNALUCIA FASSON**

Socia Senior de  
Estudio Muñiz



**CARLA BENEDETTI**

Socia de Estudio Benites,  
Vargas & Ugaz



**CARMEN BELTRÁN**

Directora de  
Electro Oriente -ELOR



**CECILIA M. FLORES**

Presidenta del Instituto  
Peruano de Empresas  
y DDHH - IPEDHU



**CLAUDIA SILUPÚ**

Vicepresidente de  
Cumplimiento y Ética en  
Credicorp Capital



**DIANA MENDOZA**

Gerente de  
M&D Security



**FRIDA ROSADO**

Gerenta de Asesoría Jurídica  
de KONECTA

## Miembros del Comité



**IVONNE YUPANQUI**

Experta en Género,  
Diversidad e Inclusión



**KARLA CASTAÑEDA**

Gerente de Compliance  
de Gallagher



**KARLA RUIZ DE CASTILLA**

Directora de  
ONG ESPERANTA



**LINDA AVILA**

Consultora Legal Externa  
y Docente (USIL)



**MELISSA BARREDA**

Compliance Officer de  
Cálidda



**SORAYA AHOMED**

Subgerente Legal Regulatorio  
de Pluz Energia Peru SAA



**YASMIN CORZO**

Jefe de Asesoría Jurídica  
de Perú Compras

# EDITORIAL

Por

**Carla Benedetti**

Socia de Estudio Benites Vargas & Ugaz  
Especialista en Derecho Laboral – Gestión Preventiva – SST



En un contexto donde las decisiones empresariales tienen un impacto directo en las personas y en la sociedad, el rol de las áreas de Legales y Compliance ha dejado de ser exclusivamente reactivo para convertirse en un actor estratégico dentro de las organizaciones. Hoy, más que nunca, las empresas necesitan anticiparse a los riesgos, fortalecer su cultura de integridad y tomar decisiones informadas que les permitan crecer de manera sostenible, responsable y alineada con los estándares normativos y éticos.

Desde el Comité Legal & Compliance de Women CEO Perú creemos firmemente en el valor del conocimiento compartido y en la importancia de generar espacios de conversación que conecten la práctica jurídica con la realidad del negocio. Nuestro objetivo es acompañar a las líderes y a sus equipos en el entendimiento de los desafíos regulatorios actuales, generando espacios de diálogo práctico que conecten la gestión legal, el compliance y la ética corporativa con la realidad del negocio promoviendo una mirada integral que articule prevención, cumplimiento y gestión de riesgos.

La gestión moderna exige una visión integral: no basta con cumplir la norma, es indispensable comprender su impacto en la sociedad, en la operación y en la reputación de la empresa. Temas como la prevención de contingencias laborales, la protección de datos personales, la seguridad y salud en el trabajo, la debida diligencia, la ética empresarial o el uso responsable de nuevas tecnologías forman hoy parte del día a día de quienes lideran áreas legales, de compliance y de gestión de riesgos.

Estamos convencidas de que el fortalecimiento del liderazgo femenino en estos espacios resulta clave para impulsar culturas organizacionales más empáticas, transparentes y sostenibles. Las mujeres aportamos una perspectiva que enriquece la toma de decisiones, fomenta el diálogo y prioriza el impacto social de las estrategias empresariales. Por ello, este comité busca también visibilizar experiencias, compartir buenas prácticas y construir redes de apoyo entre profesionales (abogadas, oficiales de cumplimiento y especialistas en gestión de riesgos) que enfrentan retos similares desde distintos sectores.

# EDITORIAL

La elaboración de este Boletín en este mes por parte del Comité Legal & Compliance de Women CEO Perú se generó con la idea de acercar información relevante, reflexiones prácticas y tendencias que permitan a nuestras lectoras y lectores tomar mejores decisiones en sus organizaciones. Aspiramos a que cada edición sea un punto de partida para nuevas conversaciones, alianzas y aprendizajes, siempre desde un enfoque técnico, pero cercano, aplicable y conectado con la realidad del mercado.

Los invitamos a ser parte activa de este espacio: a compartir sus inquietudes, propuestas y experiencias, y a sumarse a las iniciativas que iremos desarrollando desde el Comité Legal & Compliance. Creemos en el poder de la colaboración y en la construcción colectiva del conocimiento como motores de cambio.



# ENTREVISTA

## MILLA GUILLÉN

Experta en estrategia de Regulación,  
Derecho Financiero, Seguros, Fondo de Pensiones,  
Corporativo y Gestión Pública  
con Trayectoria en Alta Dirección.



**Tienes una amplia trayectoria profesional como abogada, asumiendo una posición de liderazgo como Superintendente Adjunta de Asesoría Jurídica en la SBS. ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que tuviste como mujer, y qué estrategias le funcionaron para afirmarte en ese rol?**

En mi experiencia, considero que el verdadero desafío en la SBS no estuvo determinado principalmente por una diferencia de género, sino por la necesidad permanente de mantener, junto con el equipo, una preparación sólida y constante para responder a las exigencias internas de la institución frente a un entorno financiero altamente técnico, competitivo e innovador. En ese contexto, lo que realmente consolidó mi posición fue la capacidad profesional y el compromiso con el servicio público.

Sin embargo, no puedo dejar de reconocer que, como mujer, uno de los retos más sutiles fueron los llamados “sesgos implícitos”, esas ideas inconscientes que pueden llevar a pensar que un hombre tiene “más carácter” para ciertas decisiones, o que una mujer encaja mejor en roles de apoyo. Ese sesgo lo percibí, en alguna medida, en profesionales hombres con muchos años de servicio frente a la presencia de mujeres en puestos clave y de liderazgo. En mi caso, la estrategia fue responder con preparación, resultados y coherencia, dominar los temas, sostener mis posiciones con argumentos sólidos y actuar con firmeza, ética y respeto, tanto al interior de la institución como hacia fuera, en la relación con los supervisados.

He tenido el privilegio de trabajar con equipos multidisciplinarios formados en la propia SBS, de los que aprendí muchísimo. Esa combinación de trabajo en equipo, autoaprendizaje, visión común y puertas abiertas contribuyó a reducir brechas de género y fue clave para afirmarme como líder de la Superintendencia Adjunta de Asesoría Jurídica y, al mismo tiempo, impulsar el crecimiento personal y desarrollo profesional de otros.

## ENTREVISTA A MILLA GUILLÉN

**La tecnología está impulsando cambios en diferentes sectores, los mercados están en constante evolución, y nuestro país no es ajeno a ello ¿Cómo percibes la evolución del ejercicio del derecho en el Perú en estos tiempos frente a los desafíos de digitalización y confianza ciudadana?**

Percibo la evolución del ejercicio del derecho en el Perú como parte de una transformación global. Hoy el estudiante de Derecho toma apuntes en un dispositivo, usa herramientas de inteligencia artificial para apoyar sus trabajos y comparte contenidos de clase en segundos por canales como WhatsApp. Las firmas de abogados y las áreas legales de empresas e instituciones ven a la tecnología como una herramienta para ganar eficiencia en tiempo y cobertura, y la justicia, la administración pública y los servicios financieros ya funcionan con un grado de digitalización impensable hace unos años. Todo ello está cambiando la forma en que trabajamos los abogados.

Sin embargo, estoy convencida de que la digitalización no reemplaza la esencia de nuestra profesión. Un entorno más tecnológico exige, incluso más que antes, abogados con criterio, sentido común y sólida formación jurídica, capaces de usar la tecnología y la velocidad que brinda para encontrar soluciones que realmente atiendan las necesidades de las personas y de los mercados. Ninguna herramienta tecnológica puede comprender del todo un conflicto, una discrepancia, ni aplicar por sí sola principios y métodos interpretativos del derecho, que requieren conocimiento, ética y razonamiento jurídico, ponderando el interés en juego, la complejidad del caso, la proporcionalidad y el impacto que una decisión puede tener en la vida de una persona, de una empresa o de todo un mercado.

Además, seguimos viviendo en un contexto de desconfianza hacia las instituciones. La tecnología, por sí sola, no corrige ese problema: solo va a generar confianza ciudadana si se diseña y utiliza pensando en el ciudadano, con transparencia, reglas claras y lenguaje sencillo. La confianza se construye paso a paso y la tecnología puede ayudar mucho en ese camino, pero nunca puede sustituir la responsabilidad que corresponde a las instituciones y a quienes las integramos. Por eso, el abogado de hoy debe dominar las herramientas digitales en beneficio propio y de quienes asesora o patrocina, pero su verdadero valor agregado seguirá siendo su conocimiento del derecho, su capacidad de análisis e interpretación y su manera de tomar decisiones acertadas con responsabilidad y ética; solo así la digitalización se traducirá en un mejor servicio a la ciudadanía.

## ENTREVISTA A MILLA GUILLÉN

**Tienes más de 24 años formando abogados, es un legado extraordinario ¿Qué cambios has visto en la participación de las estudiantes mujeres de Derecho a lo largo de ese tiempo? Y ¿cómo la educación puede contribuir en reducir las brechas de género?**

Fui parte de ese cambio. En tercer ciclo de Derecho, en la Universidad de Lima, tuve un profesor de Derecho Penal que se sorprendía de ver mujeres en el aula y nos comentaba que, en su época, las mujeres no estudiaban Derecho y que las pocas que se atrevían a ingresar a la facultad algunas terminaban yéndose, porque –según él– “no era su sitio”. Él no estaba convencido de que fuera una carrera para mujeres. Le demostramos que estaba equivocado, y no solo las mujeres, sino también los hombres: a nivel de alumnado, esas ideas, claramente discriminatorias, quedaron descartadas.

Hoy, desde mi rol como profesora, en más de 24 años formando abogadas y abogados, he visto un cambio profundo y, diría, irreversible en la participación de las estudiantes mujeres de Derecho. Lo que antes era una minoría hoy se ha convertido en un número equilibrado con los hombres y, muchas veces, en una presencia mayoritaria. Lo interesante es que las mujeres han ganado su propio espacio gracias a su esfuerzo, su tenacidad, su espíritu crítico y su capacidad organizativa, y a una comprensión muy lúcida de una realidad marcada por la velocidad y las exigencias del mundo actual.

Sin duda, la educación es la herramienta más poderosa para cerrar la brecha de género, liberarse de viejas ataduras y creencias y adquirir conocimientos que permiten a las mujeres desarrollarse con firmeza y solvencia ante cualquier situación profesional. Me quedo con una frase que escuché: “Hoy la educación transforma miradas”. Lo he visto en el aula universitaria: cuando hombres y mujeres compiten, lo hacen en igualdad de condiciones, se reconocen como pares y ven en el otro a un competidor frente al cual hay que prepararse si se desea ganar. Las mujeres líderes suelen ser las que más se han educado, han sorteado dificultades, no se han dado por vencidas y han logrado que muchos prejuicios se derrumben, lo cual representa un ejemplo claro del liderazgo de las mujeres.

Por eso, esta pregunta es crucial y la agradezco. No se trata solo de cuántas mujeres tenemos hoy en las aulas de Derecho, sino de qué tipo de profesionales estamos formando y qué puertas se les abrirán mañana. Cada estudiante mujer que termina la carrera con una formación sólida no solo construye su propio proyecto de vida, también es un referente y empuja el límite de lo posible para las que vienen

## ENTREVISTA A MILLA GUILLÉN

**Tienes más de 24 años formando abogados, es un legado extraordinario ¿Qué cambios has visto en la participación de las estudiantes mujeres de Derecho a lo largo de ese tiempo? Y ¿cómo la educación puede contribuir en reducir las brechas de género?**

Fui parte de ese cambio. En tercer ciclo de Derecho, en la Universidad de Lima, tuve un profesor de Derecho Penal que se sorprendía de ver mujeres en el aula y nos comentaba que, en su época, las mujeres no estudiaban Derecho y que las pocas que se atrevían a ingresar a la facultad algunas terminaban yéndose, porque –según él– “no era su sitio”. Él no estaba convencido de que fuera una carrera para mujeres. Le demostramos que estaba equivocado, y no solo las mujeres, sino también los hombres: a nivel de alumnado, esas ideas, claramente discriminatorias, quedaron descartadas.

Hoy, desde mi rol como profesora, en más de 24 años formando abogadas y abogados, he visto un cambio profundo y, diría, irreversible en la participación de las estudiantes mujeres de Derecho. Lo que antes era una minoría hoy se ha convertido en un número equilibrado con los hombres y, muchas veces, en una presencia mayoritaria. Lo interesante es que las mujeres han ganado su propio espacio gracias a su esfuerzo, su tenacidad, su espíritu crítico y su capacidad organizativa, y a una comprensión muy lúcida de una realidad marcada por la velocidad y las exigencias del mundo actual.

Sin duda, la educación es la herramienta más poderosa para cerrar la brecha de género, liberarse de viejas ataduras y creencias y adquirir conocimientos que permiten a las mujeres desarrollarse con firmeza y solvencia ante cualquier situación profesional. Me quedo con una frase que escuché: “Hoy la educación transforma miradas”. Lo he visto en el aula universitaria: cuando hombres y mujeres compiten, lo hacen en igualdad de condiciones, se reconocen como pares y ven en el otro a un competidor frente al cual hay que prepararse si se desea ganar. Las mujeres líderes suelen ser las que más se han educado, han sorteado dificultades, no se han dado por vencidas y han logrado que muchos prejuicios se derrumben, lo cual representa un ejemplo claro del liderazgo de las mujeres.

Por eso, esta pregunta es crucial y la agradezco. No se trata solo de cuántas mujeres tenemos hoy en las aulas de Derecho, sino de qué tipo de profesionales estamos formando y qué puertas se les abrirán mañana. Cada estudiante mujer que termina la carrera con una formación sólida no solo construye su propio proyecto de vida, también es un referente y empuja el límite de lo posible para las que vienen

## ENTREVISTA A MILLA GUILLÉN

detrás. La tarea pendiente es que este avance académico se refleje con la misma fuerza en las firmas legales, en las áreas legales de empresas e instituciones públicas y privadas, en la judicatura, en la academia, en la regulación y en todos los espacios donde participe una abogada y que la igualdad por la que tanto se trabaja y se está logrando se traduzca en liderazgo efectivo lo cual a estas alturas es un paso impostergable.

**El área de compliance en el sector financiero ha evolucionado enormemente. Desde tu experiencia en la SBS ¿Cuáles considera que son las competencias más críticas que debe desarrollar una abogada que quiera destacar en regulación y cumplimiento normativo hoy?**

En el Perú, el área de compliance en el sector financiero se ha convertido en un pilar de estabilidad y confianza. Desde mi experiencia en la SBS, una abogada que quiera destacar en regulación y cumplimiento normativo hoy debe reunir varias competencias.

En primer lugar, un dominio técnico profundo y responsable de la regulación financiera, de la información que maneja y de los riesgos que esta busca mitiga, no basta conocer la norma, hay que entender cómo impacta en los productos, en los procesos y en la conducta de las entidades supervisadas.

En segundo lugar, debe ser una profesional en permanente capacitación, innovadora y abierta a aprender de las experiencias de terceros. El mercado evoluciona muy rápido, la tecnología cambia los modelos de negocio y las exigencias de los supervisores se ajustan a esa realidad; por eso, las abogadas de la SBS y de las entidades financieras tienen que nutrirse de casos, lecciones de otras jurisdicciones, estándares internacionales, buenas prácticas y también de los errores o incumplimientos que ya se han sancionado, para enfocar su labor de forma efectiva y eficaz, anticipando riesgos y no solo reaccionando a ellos.

Debemos tener presente que el compliance solo funciona si logra influir en la cultura de la organización, y eso exige habilidades para argumentar, persuadir y elaborar soluciones, no solo para decir “no”. Una abogada de compliance debe tener cualidades para liderar equipos, sostener posiciones técnicas incluso bajo presión y tener siempre presente que su trabajo está al servicio de la confianza ciudadana en el sistema financiero y del rol que cumple la SBS como supervisor

## ENTREVISTA A MILLA GUILLÉN

**Si tuvieras frente a ti a jóvenes abogadas recién graduadas y colegiadas ¿Qué consejo les darías para que avancen logrando espacios de liderazgo sin miedo a perder su condición natural de mujeres?**

Les diría que no renuncien a nada, ni a su ambición profesional ni a su condición de mujeres. Que al inicio se concentren en ganar experiencia, poner en práctica lo aprendido y ajustar su criterio para distinguir, con honestidad, qué está bien y qué está mal. Que no confundan liderazgo con copiar modelos masculinos; liderar es asumir responsabilidades, tomar decisiones complejas y cuidar al equipo con firmeza y humanidad, sin perder su propia voz ni su sensibilidad.

Les contaría además, que he visto a muchas mujeres volver muy pronto al trabajo después de ser madres, incluso en proceso de lactancia, o seguir cumpliendo impecablemente su trabajo en medio de situaciones familiares complejas, y que cada una ha encontrado su propio equilibrio y se ha organizado dentro de las circunstancias que le ha tocado vivir.

Les aconsejaría en línea con lo anterior, construir, desde el primer día, su reputación profesional y la confiabilidad en su trabajo; que se atrevan a pedir nuevos retos y coloquen al trabajo en un espacio que no atropelle su vida personal, entendiendo que cada logro o ascenso se gana con preparación, integridad y valentía.

Finalmente, les diría que, si se sienten preparadas, no desestimen nuevos espacios profesionales: la carrera de Derecho es muy amplia y siempre es posible acomodar la vida profesional a la personal y no sentirse nunca culpables por aquello que dejaron de hacer, porque la recompensa de sentirse satisfechas por el trabajo desempeñado es tan grande que facilita buscar soluciones para cualquier problema. Asimismo, les recordaría que la edad, en la carrera de Derecho, no es un factor que determine si es “tarde” para empezar o “temprano” o “tarde” para finalizar; todo dependerá de la decisión personal de cada una, porque el espíritu de servicio sobrepasa las edades cronológicas.



Por

## **Annalucia Fasson Llosa**

Socia senior de Estudio Muñiz

Especialista en Derecho corporativo, ESG/Sostenibilidad, Gobierno corporativo, Derecho de La Moda y Retail.

### **El Derecho de la Moda como herramienta de empoderamiento femenino**

El derecho de la moda es una nueva especialización del derecho que brinda una asesoría aterrizada al sector moda, textil, lujo y retail, en donde por moda no solo debemos entender por prendas de vestir, sino que incluye otras categorías como joyas, calzado, cosméticos, perfumes, decoración, así como accesorios en general como carteras, medias, correas, gorros, entre otros. Al principio se alimentaba de ramas tradicionales del derecho tales como corporativo, propiedad intelectual, tributario, comercio exterior, publicidad, ambiental, financiero, etc pero a la fecha ya cuenta con temas propios tales como la comercialización de las fibras de alpaca, vicuña, algodón, el derecho de la imagen de influencers, embajadoras de marca, modelos, las regulación sobre las etiquetas y tallas, la lucha contra la apropiación cultural, prendas virtuales en videojuegos, token no fungibles y metaverso, el derecho de la belleza y de las joyas y moda sostenible, entre otros.

La moda sostenible se encuentra alineada a los 17 objetivos de desarrollo sostenible. La ODS No. 5 busca lograr la igualdad de género, empoderando a mujeres teniendo por finalidad eliminar la violencia, la desigualdad laboral (brecha salarial), la discriminación.

Fuimos testigos del incendio ocurrido en la empresa textil Rana Plaza en Bangladesh en el 2013 en donde se evidenció que muchas mujeres obreras eran explotadas y a raíz de eso es que se volvió exponencial la moda sostenible siendo respeto de los derechos humanos y laborales uno de sus principales pilares sin embargo, a la fecha falta mucha tela por cortar dado que aún en el sector existe muchas desigualdades por ejemplo a las mujeres en su mayoría de casos se les contrata para que trabajen en la cadena como costureras, obreras textiles o vendedoras en tiendas, siendo muy pocas las que logran ocupar una posición de alta dirección, dado que en su mayoría de casos los gerentes generales como los directores son hombres. Por eso es importante que las empresas incluyan la sostenibilidad y el compliance con criterios ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo, así como implementen políticas para evitar brechas salariales brindando un acceso objetivo a cargos directivos.

Por otro lado, en cuanto a la promoción de los productos, también esta industria contrata a modelos, influencers y embajadoras de marca, por lo que se debe utilizar el derecho para hacer respetar el uso consentido de su imagen, nombre y/o voz cuando se utiliza para fines publicitarios, de acuerdo con lo establecido en el artículo 15 del Código Civil y en cuanto a las marcas de moda también debe haber un uso responsable del mensaje que quieran proyectar a sus consumidores.

Hace un par de años atrás la delgadez era sinónimo de belleza, sin embargo, esto está cambiando, y cada vez más marcas apuestan por lanzar colecciones con tallas más reales. En nuestro país no existe una regulación vinculante sobre las tallas solo normas técnicas emitidas por el INACAL, siendo importante regularlo para evitar su manipulación dado que cada marca escoge las medidas y eso puede repercutir también en la salud mental de algunas consumidoras dado que solo venden tallas pequeñas.

No obstante, en el mercado nacional podemos encontrar marcas tales como Sicurezza con su lema “sin costuras” que comercializa lencería y ropa interior para todo tipo de cuerpos, así como en Falabella. Esta última tiene una campaña denominada Arriba Mujeres, tal como Somos , que en el verano de 2026 bajo el lema “No se habla de cuerpos” se centró en celebrar a las mujeres por lo que logran en lugar de como lucen promoviendo la autoaceptación femenina.

Por otro lado, bajo el concepto de "empoderamiento femenino" podemos citar a la marca L'Oréal París con su eslogan “Porque yo lo valgo” que promueve la confianza y la libertad de la mujer para elegir su propia belleza o el de las marcas nacionales como Esika, L'Bel y Cyzone del grupo Belcorp con su campaña #hoysomosmás que impulsó la participación de las mujeres desde diferentes ámbitos de la sociedad.

No olvidemos que el día internacional de la mujer que se celebra el 8 de marzo se encuentra muy ligada al derecho de la moda, dado que todo empezó en 1857 cuando trabajadoras de una empresa textil de Nueva York realizaron en marzo una marcha a favor de una jornada laboral más justa. Posteriormente, hicieron una huelga en 1908 también en marzo en la que trabajadoras de la fábrica textil Cotton Textile Factory de Nueva York protestaron contra las condiciones inhumanas de trabajo, sin embargo, el dueño no estuvo de acuerdo y provocó un incendio en el que murieron 129 trabajadoras que estaban adentro.

En conclusión, el Derecho de la Moda es una herramienta de transformación social que contribuye con el empoderamiento femenino para reflejar políticas empresariales y cumplimiento regulatorio que garanticen una igualdad de oportunidades, condiciones laborales dignas, respeto por la imagen y una diversidad real. Hoy, el derecho de la moda asume el desafío de construir una industria más justa, inclusiva y sostenible, en donde las mujeres no solo participen en la cadena de valor, sino también ocupen espacios de liderazgo y toma de decisiones.





Por

**Linda Ávila Ortiz**

Consultora Legal Externa y docente.

Especialista en Legal, Gobierno Corporativo, Compliance,  
Datos Personales & Regulación Financiera

## **Ética, Legal y Compliance: una mirada integrada en la gestión del riesgo corporativo**

¿Qué implica gestionar riesgos corporativos cuando una publicación viral puede costar más que una demanda judicial?. Cuando el riesgo reputacional es tan financiero como el riesgo de mercado, cuando la indignación social se propaga más rápido que cualquier comunicado corporativo. En el entorno actual, las empresas no solo enfrentan incertidumbre de mercado o exposición legal, operan en un ecosistema de exposición pública y exigencia social, donde cada stakeholder –empleado, cliente, proveedor, regulador, sociedad– tiene acceso a información más rápido y expectativas que trascienden el cumplimiento normativo.

Para la Real Academia Española, la palabra riesgo se define “como la contingencia o proximidad de un daño”; y es por ello que, las empresas, sobre todo aquellas con estructuras de gobierno maduras o altamente reguladas, diseñan su propio sistema de control para acompañar las estrategias de su negocio, asegurando la rendición de cuentas y que las decisiones se adopten en balance con una gestión adecuada de sus riesgos. Y esto es así, porque los riesgos no desaparecen, y por lo general, tienden a evolucionar como el negocio, la sociedad y/o el sector donde operan.

La noción de riesgo corporativo también ha evolucionado. La Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017), define el riesgo empresarial como la posibilidad de que eventos internos o externos afecten negativamente el cumplimiento de los objetivos organizaciones. Bajo esta perspectiva, dicho riesgo, más allá de amenazas operativas o financieras como sanciones o incumplimientos legales o regulatorios, podría derivar en daños sociales, ambientales y reputacionales, afectando la confianza de los grupos de interés y sostenibilidad. Por ello, recomienda que, la gestión de los riesgos empresariales, se integre en la cultura organizacional como una forma de garantizar la creación, preservación y generación del valor desde la definición de las estrategias.

Según los estándares que rigen al sector financiero, como el Basel Committee on Banking Supervision (2006) , el riesgo operacional es “el riesgo de pérdida resultante de procesos internos inadecuados o fallidos, personas y sistemas, o de eventos externos” (traducción propia), incluyendo expresamente el riesgo legal.

De esta manera, el riesgo legal se materializaría en pérdidas económicas, sanciones o daño reputacional derivado del incumplimiento de leyes o contratos, sentencias judiciales desfavorables, por deficiencias en la elaboración de contratos, o entre otros.

De otro lado, el riesgo compliance se relaciona con el impacto de incumplir obligaciones legales y regulatorias, pero también las normas de autoregulación, como códigos de conducta, que reflejan los compromisos y buenas prácticas que las empresas asumen para relacionarse con sus grupos de interés. Frente a estos riesgos, la International Organization for Standardization (2021) recomienda el compromiso y liderazgo visible de la alta dirección para definir, implementar y mantener procesos que permitan evaluar, investigar y responder ante situaciones de incumplimiento.

Si bien existen diferencias entre los riesgos antes definidos, es importante señalar que lo legal siempre será la base de cualquier sistema de gestión de riesgos, por cuanto representa el orden jurídico que define los derechos, obligaciones y consecuencias de la actuación de las personas en sociedad, y es lo que, a su vez, da seguridad jurídica y previsibilidad al desarrollo de las actividades humanas, incluyendo las empresariales.

Sin embargo, las normas se regulan en términos generales, y por sí mismas, no pueden responder a todas las situaciones específicas que presenta la realidad, dada las variaciones del entorno y la complejidad de relaciones humanas. Y es en este espacio donde cobra relevancia los valores de la persona, donde lo legal se integra con lo ético, y lo que explica cómo una decisión tomada siguiendo estrictamente la formalidad legal, en una determinada situación puede ser cuestionada o repudiada socialmente.

Por su parte, el compliance, cuando trasciende de ser una carga burocrática o la implementación de normas, y se integra en la cultura organizacional fluyendo entre las decisiones estratégicas del negocio, sí es capaz de reducir la brecha entre lo legal y lo ético, porque estaremos frente a un sistema de compliance construido sobre una base de principios éticos, que aportan orden y coherencia en el comportamiento de los líderes y de las personas que hacen que las cosas sucedan.

La ética no sustituye lo legal ni el compliance, pero los potencia actuando de manera preventiva y transversal. Las organizaciones con una cultura construida sobre valores éticos no solo cumplen normas, anticipan riesgos porque integran el análisis de impacto sobre stakeholders en sus decisiones estratégicas. Sus líderes entienden que la sostenibilidad del negocio depende de equilibrar sus resultados financieros con los sociales, y que esto exige escuchar, evaluar consecuencias y actuar con criterios que trasciendan lo legal.

---

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO. <https://www.coso.org/guidance-erm>

Basel Committee on Banking Supervision. (2006). International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework – comprehensive version. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 – Compliance management systems: Requirements with guidance for use. ISO. <https://cdn.standards.itech.ai/samples/75080/98db41625e0445a193a12f005dd5f30b/ISO-37301-2021.pdf>





Por

## **Diana Mendoza**

Gerente General de M&D Security  
Diplomado de Ciberseguridad, por la facultad  
de Derecho de la Universidad de Chile.

### **Integración de la ciberseguridad en programas de compliance**

En un entorno empresarial cada vez más digitalizado, la ciberseguridad ha dejado de ser un asunto exclusivo del área tecnológica para convertirse en una prioridad estratégica y jurídica. Organizaciones de todos los tamaños enfrentan riesgos asociados al robo de información, fraudes electrónicos, filtraciones de datos y ataques de ransomware que pueden comprometer no solo la continuidad operativa, sino también la responsabilidad legal y reputacional. Por ello, integrar la ciberseguridad en los programas de compliance constituye hoy una condición indispensable para garantizar la sostenibilidad empresarial y el cumplimiento normativo.

El compliance comprende el conjunto de políticas, procedimientos y controles destinados a asegurar que la organización actúe conforme a la ley, a las regulaciones sectoriales y a estándares éticos. Su finalidad es prevenir infracciones y mitigar riesgos legales, financieros y reputacionales. Tradicionalmente, estos programas se centraban en materias como anticorrupción o control financiero; sin embargo, la transformación digital ha ampliado el mapa de riesgos. Actualmente, buena parte de los activos empresariales bases de datos, información confidencial, propiedad intelectual y plataformas en la nube son digitales, lo que exige incorporar la ciberseguridad como parte esencial del sistema de cumplimiento.

Un simple error humano, como utilizar contraseñas débiles o abrir un enlace malicioso, puede desencadenar incidentes de gran impacto económico y jurídico. Las filtraciones de datos o la paralización de sistemas no solo afectan la operatividad del negocio, sino que pueden dar lugar a investigaciones regulatorias, sanciones administrativas e incluso responsabilidad penal. En consecuencia, los riesgos tecnológicos ya no deben considerarse exclusivamente técnicos, sino también riesgos legales. Compliance y ciberseguridad comparten la misma lógica preventiva: identificar amenazas, evaluar vulnerabilidades y establecer controles que demuestren diligencia organizacional.

La integración de ambos ámbitos se justifica por razones claras y concretas:

- 1. Exigencia legal:** Las normas sobre protección de datos personales y seguridad de la información obligan a implementar medidas técnicas y organizativas adecuadas. La falta de diligencia ante una filtración puede generar multas y sanciones administrativas, comprometiendo la continuidad del negocio.
- 2. Posibles consecuencias penales:** Delitos como fraude informático, sabotaje digital o revelación de secretos empresariales pueden involucrar responsabilidad para la persona jurídica cuando no se acredita un sistema de prevención eficaz. La ausencia de controles puede interpretarse como negligencia organizacional.
- 3. Eficiencia económica y reputacional:** Prevenir siempre resulta menos costoso que reaccionar. Los gastos derivados de la interrupción de operaciones, litigios y daño reputacional superan ampliamente la inversión necesaria para adoptar medidas preventivas. La ciberseguridad, por tanto, constituye una estrategia de mitigación de riesgos y protección del valor corporativo.

Reconocida su importancia, la integración debe traducirse en acciones concretas. El primer paso consiste en realizar un diagnóstico de riesgos digitales que identifique los activos críticos, evalúe amenazas y determine el impacto de un eventual incidente. Este análisis debe actualizarse periódicamente, dado el dinamismo del entorno tecnológico. Desde una perspectiva estratégica, el enfoque de Enterprise Security Risk Management (ESRM) propone comprender la seguridad de manera integral y no fragmentada: así como el perímetro físico se protege con cámaras o controles de acceso, los activos digitales requieren firewalls, autenticación robusta, cifrado, copias de respaldo y planes de respuesta ante incidentes. Esta visión holística permite integrar a las áreas técnicas, legales y operativas, romper silos organizacionales y alinear la seguridad con los objetivos del negocio.

A partir de este enfoque, es indispensable establecer políticas claras y controles técnicos y organizativos. Ello incluye reglas sobre acceso a la información, clasificación de datos, uso de dispositivos, monitoreo de sistemas y protocolos de respuesta ante incidentes. Tales medidas deben estar documentadas y ser auditables, pues solo así podrán demostrar el compromiso real de la organización con el cumplimiento. No basta con adquirir herramientas tecnológicas; la prevención exige procesos formales y responsabilidades definidas.

La capacitación continua al personal, también resulta esencial. Muchos incidentes se originan en errores humanos evitables, como la ingeniería social o el phishing. Formar a los trabajadores en buenas prácticas digitales y concientizarlos sobre la importancia de la seguridad reduce significativamente la probabilidad de ataques exitosos. En este sentido, la ciberseguridad no depende únicamente de la tecnología, sino de la conducta responsable de las personas.

Asimismo, el compromiso de la alta dirección es determinante. La ciberseguridad no puede delegarse exclusivamente al área de tecnología.



Abogados corporativos, compliance officers y especialistas en sistemas deben trabajar de manera coordinada para traducir las obligaciones legales en soluciones operativas. Cuando la gerencia asigna recursos, supervisa el cumplimiento y promueve una cultura ética, el programa se fortalece y adquiere legitimidad interna.

En definitiva, la convergencia entre compliance y ciberseguridad responde a una realidad ineludible: los riesgos digitales son también riesgos legales. Integrar ambos ámbitos permite anticipar contingencias, reducir responsabilidades y proteger la reputación corporativa. Las organizaciones que adopten un enfoque preventivo, transversal y estratégico no solo evitarán sanciones, sino que consolidarán la confianza de clientes, inversionistas y reguladores. La ciberseguridad se consolida, así como un pilar del cumplimiento y de la gobernanza empresarial moderna.





Por

**Carmen Beltrán**

Directora de Electro Oriente - ELOR

Especialista en Derecho Regulatorio y Asuntos Públicos

## Las APP en modo ejecución: las nuevas reglas que cambian el juego

Las Asociaciones Público-Privadas (APP) están entrando en una nueva etapa. Las recientes modificaciones normativas no son solo ajustes de forma, sino que buscan redefinir cómo se estructuran, evalúan y ejecutan los proyectos de infraestructura y los servicios públicos en el país.

En el Perú, la reforma del régimen APP apunta a un modelo más técnico, más controlado y más profesionalizado. El desafío ya no es únicamente atraer inversión, sino ejecutar proyectos bien diseñados, financieramente sostenibles y con altos estándares de integridad.

**Un cambio concreto: menos tiempo para estructurar.** Uno de los ajustes más relevantes es la reducción de los plazos máximos de los procesos APP, que han pasado de aproximadamente 66 meses a 36 meses. Esto implica una reducción sustancial en la fase de formulación, estructuración y transacción del proyecto.

**¿Impacto?** Mayor presión para estructurar mejor desde el inicio; menos espacio para procesos extensos y dilatados; e incentivo a una planificación más eficiente y coordinada.

La reducción de plazos no significa menos rigor. Por el contrario, exige mayor calidad técnica en menos tiempo. Para el sector público implica fortalecer capacidades; para el privado, responder con propuestas más maduras y financieramente sólidas.

**Simplificación y estandarización de procesos.** Otro ajuste relevante es la simplificación de etapas y mayor estandarización documental dentro del ciclo APP. Se han redefinido hitos y precisado competencias, reduciendo superposiciones institucionales y mejorando la coordinación entre el titular del proyecto, el MEF y ProInversión.

Esto se traduce en menos ambigüedad en la toma de decisiones; mayor trazabilidad en la aprobación de estudios y reducción de espacios de discrecionalidad. El objetivo es claro: evitar que los proyectos queden atrapados en procesos administrativos extensos o en conflictos de competencia.



**Gobernanza más fuerte desde el diseño.** Si antes el énfasis estaba en promover inversión, hoy el foco está en tres palabras clave: gobernanza, control y ejecución eficiente. Las modificaciones han reforzado el rol del titular del proyecto y han delimitado con mayor precisión las responsabilidades institucionales.

**¿Impacto?** Proyectos con mejor estructuración inicial y menor riesgo de cuestionamientos posteriores que paralicen su ejecución.

**Evaluación técnica y sostenibilidad fiscal más exigente.** La reforma también fortalece el análisis de sostenibilidad fiscal y la asignación adecuada de riesgos. El proyecto debe demostrar claramente su valor por dinero y su consistencia financiera antes de avanzar. En términos simples: ya no basta con que el proyecto sea atractivo; debe estar técnicamente blindado y fiscalmente justificado.

**¿Impacto?** Menor probabilidad de renegociaciones tempranas; estudios de preinversión más robustos y mayor estabilidad contractual en el largo plazo. Para los inversionistas, esto significa procesos más exigentes al inicio, pero mayor predictibilidad una vez adjudicado el contrato.

**Mayor control sobre modificaciones contractuales.** Uno de los puntos más sensibles en las APP siempre ha sido la modificación de contratos durante la ejecución. Las reformas recientes introducen mayores filtros y controles para evitar alteraciones sustanciales del equilibrio económico original. Las modificaciones ahora deben estar sólidamente justificadas en lo técnico y financiero, y sujetas a estándares más estrictos de transparencia.

**¿Impacto?** Reducción del margen para renegociaciones discrecionales; aumento de la predictibilidad y fortalecimiento de la confianza de financiadores e inversionistas.

**Integridad como eje transversal.** La normativa también refuerza el enfoque de integridad en todo el ciclo del proyecto. El compliance deja de ser accesorio para convertirse en elemento estructural. Ello implica declaraciones más amplias en materia de integridad, mayores exigencias sobre vinculadas y terceros, y consecuencias contractuales más severas ante incumplimientos.

**¿Impacto?** Fortalecimiento de sistemas de control interno; mayor escrutinio sobre estructuras societarias; y transformación del riesgo reputacional en riesgo contractual real.

Más planificación, menos improvisación. En consecuencia, las modificaciones han generado un cambio sustancial en la dinámica operativa de las APP:

- Reducción de plazos de estructuración (66 → 36 meses).
- Simplificación y estandarización de procesos.



- Mayor rigor técnico en la evaluación previa.
- Control más estricto de modificaciones contractuales.
- Énfasis transversal en gobernanza e integridad.

El resultado es claro: menos improvisación y mayor planificación. Desde la lógica financiera, el entorno es ahora más exigente. Sin embargo, para inversionistas de largo plazo y financiadores institucionales, el nuevo marco ofrece algo fundamental: predictibilidad.

Un proyecto APP no fracasa por falta de interés privado; fracasa por mala estructuración, riesgos mal asignados o cambios desordenados durante su ejecución. Las reformas apuntan precisamente a mitigar esos puntos críticos.

Las nuevas reglas ya están en juego. La pregunta ya no es si el marco promueve inversión, sino si estamos preparados –sector público y privado– para operar bajo estándares más altos y tiempos más cortos.





Por

**Carmen Beltrán**

Directora de Electro Oriente - ELOR

Especialista en Derecho Regulatorio y Asuntos Públicos

## **Proinversión blindada sus contratos: la cláusula anticorrupción ya no es declarativa, es ejecutable**

La nueva cláusula anticorrupción incorporada a los contratos bajo el marco de ProInversión marca un punto de inflexión en la gestión contractual de las Asociaciones Público-Privadas (APP). El mensaje es inequívoco: el compliance ya no es solo un estándar reputacional o un requisito formal, sino un riesgo contractual concreto, medible y con consecuencias automáticas.

Hasta ahora, muchas cláusulas anticorrupción en contratos públicos funcionaban como declaraciones de buena fe o compromisos programáticos. Hoy, el enfoque cambia radicalmente. La cláusula se estructura como: (i) una declaración y garantía expresa del concesionario; (ii) un “gatillo” de verificación sustentado en estándares probatorios robustos; y (iii) un régimen de consecuencias automáticas particularmente severo.

La declaración no se limita a la persona jurídica concesionaria. Se extiende a todo su “perímetro de control”: accionistas, socios, empresas vinculadas, directores, funcionarios, empleados, asesores, representantes y agentes. Es decir, el riesgo se expande más allá del contrato y penetra la estructura corporativa y el ecosistema relacional del proyecto.

Este diseño transforma la lógica de la gestión del riesgo. Si se activa el “gatillo” de la parte probatoria –según los estándares definidos en la propia cláusula– las consecuencias no son negociables: resolución de pleno derecho, imposición de penalidades y ejecución de garantías, sin derecho a indemnización. La automaticidad reduce el margen de discrecionalidad administrativa y eleva el costo de cualquier incumplimiento vinculado a corrupción.

En términos prácticos, la cláusula desplaza la lógica anticorrupción del terreno ético hacia el terreno financiero. Ya no se trata solo de “hacer lo correcto”, sino de evitar un evento que puede extinguir el contrato, activar garantías y comprometer la viabilidad económica del proyecto. En contratos APP, donde los flujos financieros están estructurados bajo esquemas de project finance, este riesgo puede impactar directamente en acreedores, sponsors e inversionistas.



Un elemento clave es la remisión a los criterios de vinculación económica establecidos en la Resolución SMV N° 019-2015-SMV/01. Esta referencia busca hacer objetivo el concepto de “vinculado”, incorporando nociones como control e influencia significativa. Desde una perspectiva contractual, esta técnica normativa reduce espacios de interpretación y potenciales contingencias judiciales sobre quién integra el perímetro de responsabilidad. Sin embargo, también se introducen desafíos relevantes. En proyectos APP con estructuras complejas –p.e holdings o financiamiento sindicado– la vinculación no es estática. Los cambios accionariales, las reestructuraciones corporativas o las fusiones y adquisiciones pueden alterar el perímetro de control de manera dinámica y, en ocasiones, multijurisdiccional.

En ese contexto, la cláusula anticorrupción actúa como un incentivo potente para reforzar la gobernanza corporativa. Obliga a los concesionarios a implementar sistemas de compliance efectivos, monitoreo continuo de empresas vinculadas y procesos de due diligence rigurosos en adquisiciones o cambios de control. La gestión del riesgo ya no se limita a la conducta propia; también puede “importarse” a través de una adquisición mal evaluada o un socio estratégico con contingencias penales.

Desde la óptica de los financiadores, la cláusula también cobra especial relevancia. La posibilidad de resolución automática sin indemnización obliga a revisar covenants, mecanismos de step-in y asignación de riesgos en los contratos de financiamiento. La gestión de la lucha contra la corrupción deja de ser un capítulo aislado y se integra al análisis de bancabilidad del proyecto. Para el Estado, la medida no solo fortalece el marco de integridad en la promoción de la inversión privada, reduciendo la tolerancia a conductas indebidas, sino que también envía una señal clara al mercado: la inversión en infraestructura y servicios públicos exige estándares elevados y verificables. La cláusula no solo cumple una función punitiva, sino que además tiene una función preventiva al elevar significativamente el costo de incumplimiento.

Para el sector privado, el mensaje también es claro: el compliance debe ser transversal, real y documentado. No basta con códigos de ética formales. Se requiere trazabilidad, controles internos, canales de denuncia efectivos, políticas de conflicto de interés y supervisión permanente de terceros y vinculadas.

En definitiva, la nueva cláusula anticorrupción redefine el equilibrio contractual en el marco de ProInversión. Convierte la integridad en una variable estructural del negocio y traslada la gestión de la lucha contra la corrupción del plano declarativo al plano ejecutivo. En el ecosistema de los contratos APP, donde los proyectos son de largo plazo y de alta exposición financiera, esta transformación obliga a repensar la gestión de riesgos desde el diseño mismo del proyecto.

Hoy, más que nunca, el due diligence no es opcional. Es una herramienta de supervivencia contractual.





Por

## Sheila La Serna

Chair del Comité de Compliance y Legal  
Abogada LLM MBA, especialista en Derecho Corporativo y  
Financiero, Compliance y Prevención de Lavado de Activos.

### Directiva para la designación del Oficial de Datos Personales

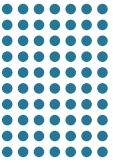
El 31 de diciembre de 2025, fue publicada en el Diario Oficial El Peruano, la Resolución Directoral N.º 100-2025-JUS/DGTAIPD que aprobó la Directiva que regula la designación, desempeño y funciones del Oficial de Datos Personales (ODP).

La Directiva sobre ODP en Perú obliga a las siguientes entidades a designar un ODP como responsable de supervisar el cumplimiento de la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento, en los siguientes casos:

- Entidades públicas y empresas de FONAFE que administren bancos de datos personales (sin necesidad de evaluación adicional).
- Entidades privadas que gestionen grandes volúmenes de datos personales (en la que se procede con la evaluación de criterios de decisión abajo indicados).
- Entidades cuya actividad principal sea el tratamiento de datos sensibles esenciales para el giro del negocio o actividad principal (clínicas, bancos).

La designación por grandes volúmenes se determina por criterios de decisión como a) volumen de titulares, b) tratamiento de datos sensibles biométricos (étnicos, salud, financieros, patrimoniales, geolocalización, menores de edad), c) finalidad y riesgo, d) frecuencia del tratamiento y e) ubicación territorial; siendo los tres primeros determinantes y los últimos dos moduladores, tal como se detalla en las matrices a continuación.

Niveles de Evaluación: Criterios A y B			ANEXO 1
La designación del ODP por <b>grandes volúmenes</b> se determina evaluando cuantitativamente el <b>número de titulares</b> y el trat. de <b>datos sensibles</b> .			
Nivel de Riesgo	Criterio A Número de titulares comprendidos en el tratamiento	Criterio B Sensibilidad y tipología (N° titulares con datos sensibles)	<b>Nota sobre Datos Sensibles</b> Incluye categorías especialmente protegidas cuya exposición incrementa el riesgo del tratamiento: <ul style="list-style-type: none"><li>Salud, origen étnico, biométricos.</li><li>Financieros, patrimoniales.</li><li>Geolocalización, telecom.</li><li>Menores de edad y grupos vulnerables.</li></ul>
Alto	≥ 50,000 titulares	> 5,000 titulares con datos sensibles	
Medio	10,000 – 49,999 titulares	1,000 – 5,000 titulares con datos sensibles	
Bajo	< 10,000 titulares	100 – 1,000 titulares con datos sensibles	



## Niveles de Evaluación: Criterios C, D y E ANEXO 1

Evaluación de la **finalidad** del tratamiento (riesgo), la **frecuencia** y la **demarcación territorial**.

NIVEL	Criterio C Finalidad y Riesgo	Criterio D Frecuencia / Duración	Criterio E Demarcación Territorial
Alto	<b>Riesgo evidente</b> Perfilamiento Decisiones automatizadas Telemarketing Geolocalización Monitoreo intensivo, etc.	<b>Continuo / Persistente</b> Procesamiento masivo 24/7.	<b>Internacional</b> Servidores fuera de Perú, nube o VPN internacional.
Medio	<b>Impacto moderado</b> Gestión administrativa continúa Fines estadísticos BackOffice rutinario	<b>Recurrente</b> Procesamiento periódico (semanal, mensual u similar).	<b>Nacional</b> Servidores y tratamiento dentro del territorio peruano.
Bajo	<b>Bajo impacto</b> Almacenamiento Nóminas pequeñas Directorios, etc.	<b>Esporádico</b> Tratamiento puntual o excepcional.	<b>Local / Offline</b> Gestión local sin exposición externa.

**Tipos de Criterio**

**Determinante**

**Criterio C:** Su nivel alto o medio impacta directamente en la obligación.

**Moduladores**

**Criterios D y E:** Se utilizan para complementar la evaluación cuando los determinantes están en nivel medio.

FUENTE: APDP, 2026

Así pues, será obligatoria la designación del ODP:

- Si al menos uno de los criterios A), B) o C) se encuentra en nivel alto;
- Si al menos dos de los criterios A), B) o C) se encuentran en nivel medio; o
- Uno de los criterios A), B) o C) es medio; y uno de los criterios moduladores D) o C) son de riesgo medio o alto.

El ODP debe ser una persona capacitada, con experiencia general y específica; así como formación académica especializada (posgrado, certificado de especialización de 90 horas y diplomados de 120 horas lectivas, respectivamente). El ODP actúa como enlace con la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales (ANPD) ante requerimientos o fiscalizaciones, pudiendo ser interno o externo. Sus funciones incluyen asesorar y verificar la correcta aplicación de principios de protección, atender solicitudes de titulares, gestionar la notificación de incidentes de seguridad y promover capacitación interna.

El ODP es una figura clave dentro de una organización ya que se encarga de asesorar sobre el cumplimiento normativo de protección de datos, identificar riesgos de manera temprana e integrar la protección de datos dentro de procesos organizacionales. Aunque no sustituye la responsabilidad legal de la organización, el ODP es estratégico para prevenir riesgos, garantizar transparencia y fortalecer la confianza en el manejo de información personal.

Nuestro país va avanzando a estándares internacionales en protección de datos, por lo que resulta necesario seguir tomando acciones para reforzar dichas implementaciones.



Por

**Ivonne Yupanqui**

Experta en género, diversidad, inclusión y sostenibilidad social.

## Cuando cambiar las palabras cambia los derechos, lo que realmente perdimos con la nueva Ley de igualdad

El 24 de diciembre de 2025, mientras muchas familias preparaban la cena navideña, se publicó la Ley N° 32535 que reemplaza la anterior Ley de igualdad de oportunidades de 2007. A primera vista, parece solo un cambio de nombre: donde antes decía "enfoque de género" ahora dice "igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres"; pero en el Derecho, como en la vida, las palabras importan y este cambio tiene consecuencias muy concretas para millones de mujeres peruanas.

### ¿Qué se perdió exactamente?

Imaginemos que queremos resolver un problema de salud, pero el médico nos prohíbe hacer el diagnóstico completo, así funciona esta nueva ley: nos pide lograr igualdad, pero nos quita las herramientas para entender por qué existe la desigualdad.

El enfoque de género que eliminaron no es una ideología ni una moda académica, es un método para responder preguntas básicas: ¿Por qué las mujeres ganan 30% menos que los hombres haciendo el mismo trabajo? ¿Por qué 9 de cada 10 víctimas de feminicidio conocían a su agresor? ¿Por qué el 90% de las trabajadoras del hogar no tienen seguro de salud? Estas realidades no se explican solo por diferencias biológicas entre hombres y mujeres, sino por cómo la sociedad ha construido roles, expectativas y relaciones de poder desiguales.

La ley anterior (28983) lo entendía. En su artículo 3 reconocía explícitamente "la equidad de género" como principio fundamental, la nueva ley eliminó esa frase y al hacerlo, eliminó la posibilidad de diseñar políticas públicas que aborden las causas reales de la discriminación.

### El caso más preocupante: la educación sexual integral (ESI)

Uno de los cambios más graves está en el artículo 8 de la nueva ley, donde antes se garantizaba "educación sexual integral con calidad científica y ética", ahora se habla de educación sexual "con base científica, biológica y ética", agregaron una palabra ("biológica") y eliminaron otra ("integral").





¿Por qué importa? Porque la educación sexual integral no solo enseña anatomía, enseña a niñas y niños a reconocer cuando alguien viola sus límites, a identificar relaciones abusivas, a entender que ningún género es superior al otro, a prevenir embarazos no deseados con información completa. En cambio, la educación sexual "biológica" se limita a aparatos reproductores y hormonas.

Esto tiene consecuencias directas. Perú tiene una de las tasas más altas de embarazo adolescente en América Latina, según cifras del INEI, cada año miles de niñas entre 12 y 14 años quedan embarazadas, muchas producto de violación sexual. Sin educación sexual integral, estas niñas no aprenden a identificar señales de peligro, no conocen sus derechos, no saben a dónde acudir. La nueva ley, efectivamente, las deja más desprotegidas.

### **Silenciando a quienes defienden derechos**

Hay otro artículo que pasó casi desapercibido pero es profundamente problemático, el artículo 9 ahora prohíbe que organizaciones de la sociedad civil que hayan demandado al Estado peruano (en instancias nacionales o internacionales) puedan capacitar a jueces, fiscales o funcionariado público en temas de derechos humanos.

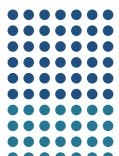
Leamos eso de nuevo: si una ONG denunció ante la Corte Interamericana que el Estado violó derechos fundamentales y ganó el caso, generando jurisprudencia que obliga al Perú a mejorar, esa misma organización ahora está vetada para enseñar sobre esos avances; es como decir "nos demostraste que estábamos equivocados, ahora te castigamos prohibiéndote compartir lo que aprendimos de ese error". Esto contradice el artículo 22 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, que protege el derecho de asociación y la libertad de defender derechos humanos.

### **¿A quiénes afecta más?**

Los retrocesos normativos nunca afectan a todas las personas por igual, esta ley golpea más duro a quienes ya enfrentan mayores obstáculos: mujeres rurales, indígenas, adolescentes, víctimas de violencia sexual y otras en situación de mayor vulnerabilidad.

La ley anterior reconocía explícitamente en su artículo 6 la necesidad de promover "la participación económica, social y política de las mujeres rurales, indígenas, amazónicas y afroperuanas", la nueva ley mantiene palabras similares, pero sin el enfoque de género que explicaba cómo implementarlas.

Es la diferencia entre decir "hay que ayudar a las mujeres indígenas" (que es una frase genérica, sin metodología explicada) y decir "las mujeres indígenas enfrentan discriminación por ser mujeres, por ser indígenas y por ser pobres simultáneamente, entonces necesitamos políticas que reconozcan esa triple exclusión" (que es una afirmación específica, que ofrece herramientas para abordar dicha situación).





## **El problema constitucional**

Nuestra Constitución, en su artículo 2, garantiza igualdad ante la ley sin discriminación por sexo. El Tribunal Constitucional ha explicado muchas veces que esto no significa solo "tratar a todos igual" (igualdad formal), sino garantizar que todos tengamos las mismas oportunidades y resultados reales (igualdad material). Adicionalmente a ello, el artículo 55 de la Constitución establece que los tratados internacionales que Perú firma son parte de nuestra legislación, y hemos firmado la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) desde 1982. Esta Convención, en su artículo 5, nos obliga a "modificar los patrones socioculturales de conducta" que generan discriminación.

¿Cómo modificamos patrones socioculturales si la ley nos prohíbe analizar cómo el género construye esos patrones? Esta contradicción hace que personal experto en derecho constitucional señalen que la Ley 32535 podría ser inconstitucional.

En los próximos meses veremos efectos concretos ya que los protocolos de atención a víctimas de violación sexual, los programas de prevención de feminicidio, las estrategias para cerrar brechas salariales, los planes de salud materna en zonas rurales, fueron diseñados con enfoque de género y la Tercera Disposición Complementaria de la nueva ley dice que donde diga "enfoque de género" se debe leer "enfoque de igualdad de oportunidades", pero estos enfoques no son intercambiables, es como reemplazar "cirugía cardíaca" por "tratamiento de salud general": pierdes la especificidad necesaria para resolver el problema.

## **¿Qué sigue?**

Esta ley no es irreversible, se puede cuestionar su constitucionalidad ante el Tribunal Constitucional, se pueden activar mecanismos internacionales: informar al Comité CEDAW sobre este retroceso. Los gobiernos regionales y locales pueden, dentro de sus competencias, mantener políticas efectivas de igualdad. Pero sobre todo, necesitamos documentar lo que pase, cada vez que una adolescente no reciba educación sexual integral y sufra consecuencias, cada vez que una víctima de violencia no acceda a protocolos especializados, cada brecha salarial que se perpetúe: todo debe quedar registrado. Porque los derechos se defienden con evidencia.

Cambiar las palabras en una ley puede parecer abstracto, pero para miles de mujeres peruanas, significa la diferencia entre tener herramientas de protección o quedar en la vulnerabilidad. Y eso no tiene nada de abstracto.

# DESCUBRE TODOS NUESTROS EVENTOS Y MÁS EN NUESTRA PASARELA: EVENTOS.WOMENCEOPERU.ORG

Jueves 26/03

Sabado 28/03

Jueves 30/04

COMITÉ LEGAL & COMPLIANCE  
Evento de networking

WOMEN CEO PERU

## CONECTAR ES CRECER

Conexiones estratégicas que construyen reputación y confianza



**URSULA VEGA**  
Relacionista pública especializada en el segmento corporativo

**MILTON VELA**  
CEO de Café Taipá, Consultor, conferencista y autor

Jueves, 26 de Marzo  
7:00 P.M.  
Club de la Banca y el Comercio

FULL DAY BIENESTAR

Reconectando con mi

## PODER INTERIOR

EVENTO EXCLUSIVO



**Adela Jara**  
Coach y Psicoterapeuta Cognitivo Conductual

**Greicy Martínez**  
Coaching corporativo, organizacional

**Sandra Buerdía**  
Coach de Líderes de Alto Impacto

**Miriam Morote**  
Coach, terapeuta de transitar emocional

**Angie Garrido**  
Coach Bienestarización

¡CUPOS LIMITADOS!

Women Board Member Program

El futuro de los directorios necesita líderes preparadas

¡inscríbete hoy!

INICIO ABRIL 2026



esade

WOMEN CEO PERU

Plataforma de Directores

Tras una exitosa campaña por el #8M, seguimos avanzando con la mirada puesta en lo que viene para nuestra comunidad.

Desde WomenCEO Perú continuaremos impulsando espacios para el crecimiento integral de las mujeres líderes. En las próximas semanas podrán participar en encuentros como **“Conectar es crecer”**, organizado por el Comité de Legal & Compliance junto a expertos en relaciones públicas, reputación y marca personal; y el **Full Day “Reconectando con mi Poder Interior”**, de nuestro Comité de Bienestar con coaches especializadas en un espacio pensado para liberar la carga mental y emocional que muchas mujeres líderes enfrentan en su día a día.

A través de la **Plataforma de Directores Perú**, seguiremos fortaleciendo la formación en alta dirección con la 4ta edición del **Women Board Member Program** y la 2da edición del Programa **“Gobernanza para Trascender”**, iniciativas que continúan preparando a más mujeres para asumir posiciones de liderazgo y participación en directorios.

Además, en abril celebraremos nuestro **10.º aniversario**. Estamos preparando un encuentro muy especial, exclusivo para nuestra comunidad. Manténganse cerca... ¡lo mejor está por venir!