

La responsabilidad penal del directivo en una empresa: Enfoques doctrinales y desafíos contemporáneos

The criminal liability of managers in a company: Doctrinal approaches and contemporary challenges

Carlos Manuel Pérez Leyva¹  cperezle1968@ucvvirtual.edu.pe

¹Universidad Cesar Vallejo, Perú

RESUMEN

La presente investigación analiza los fundamentos doctrinales y los desafíos contemporáneos en la determinación de la responsabilidad penal del directivo en el ámbito empresarial ecuatoriano. El objetivo general se centró en proponer criterios teóricos y jurídicos que contribuyan a una aplicación coherente del Derecho penal corporativo. Metodológicamente, se empleó un enfoque cualitativo-cuantitativo, aplicando un cuestionario estructurado a 28 especialistas legales, incluyendo fiscales, jueces y abogados litigantes. Los datos indican que la responsabilidad por omisión impropia prevalece de manera visible sobre el dominio del hecho, lo que genera una tensión jurídica relevante, que trasciende a la ejecución del Derecho Penal. Esta dinámica lleva sin lugar a duda a una vulneración del principio de presunción de inocencia, donde el cargo directivo se convierte en el único fundamento de la imputación. Para mitigar esta inseguridad legal, se concluye que es imperativo definir protocolos periciales claros y reconocer el margen de decisión empresarial como una frontera al poder punitivo del Estado, y donde los principios limitativos del derecho a castigar estén presentes.

Palabras clave: Derecho Penal; eficacia; empresa; empresario; persona.



ABSTRACT

This research analyzes the doctrinal foundations and contemporary challenges in determining the criminal liability of executives in the Ecuadorian business sector. The overall objective was to propose theoretical and legal criteria that contribute to a coherent application of corporate criminal law. Methodologically, a mixed-methods approach (qualitative and quantitative) was employed, applying a structured questionnaire to 28 legal specialists, including prosecutors, judges, and litigators. The data indicate that liability for improper omission clearly prevails over liability for control of the act, generating significant legal tension that extends beyond the application of criminal law. This dynamic undoubtedly leads to a violation of the presumption of innocence, where the executive position becomes the sole basis for the accusation. To mitigate this legal uncertainty, the study concludes that it is imperative to define clear expert protocols and recognize the scope of corporate decision-making as a boundary to the State's punitive power, ensuring that the principles limiting the right to punish are present.

Keywords: *Criminal Law; effectiveness; entrepreneur; company; person.*

Recibido: 5/3/2026

Aprobado: 8/4/2026

INTRODUCCIÓN

En los años transcurridos del siglo XXI, son innumerables los reflejos de escándalos de corrupción en el mundo financiero, motivando que exista un debate impresionante del tema responsabilidad penal de los directivos en las empresas, tanto públicas como privadas. La forma compleja y detallista de las estructuras corporativas genera sin lugar a duda el surgimiento de formas de criminalidad económica en las que resulta difícil individualizar el autor o los autores de las mismas, destacando su sofisticación. Para Monteiro (2025) las formas de criminalidades contemporáneas son muy variables y expone:

Si bien la percepción de inseguridad en América Latina es un factor relevante, esta se ha visto confirmada por datos empíricos que evidencian un aumento sostenido de la violencia, que se expresa en la intensificación de formas tradicionales como en las violencias por razones de género, en la expansión territorial del crimen organizado y en la aparición de nuevas prácticas delictivas caracterizadas por su creciente complejidad y sofisticación. (p. 1)

El análisis de Monteiro es fundamental para entender que la seguridad pública ya no puede abordarse con métodos reactivos tradicionales. Las formas sofisticadas que ha adquirido el delito exigen que el Estado no solo recupere el territorio físico, sino que modernice su inteligencia criminal para enfrentar una violencia que es, simultáneamente, arcaica en cuando a género y de vanguardia con relación al crimen organizado complejo.

La variabilidad que expone este autor analizado nos obliga a ver el crimen no como un evento aislado, sino como una estructura dinámica que se adapta más rápido que las instituciones diseñadas para combatirlo.

La responsabilidad penal del directivo en la empresa se ha consolidado como uno de los pilares centrales del Derecho Penal moderno, reflejando la creciente preocupación social y legislativa por la criminalidad corporativa. La evolución del panorama jurídico, marcada por la incorporación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en diversos ordenamientos jurídicos del mundo y especial en América Latina y que a pesar de los detractores la mayoría de los estudiosos del Derecho penal lo consideran necesario.

Para Oviedo (2021) muchos puntos coinciden entre los estudiosos del tema y nos dice:

Existe un consenso sobre la necesidad de sancionar a las personas jurídicas por la comisión de comportamientos cada vez más relevantes desde el punto de vista penal. Ahora, esto no implica que la manera de hacerlo sea igual de clara y general, toda vez que esta debe responder a unas relaciones propias de cada sociedad y de sus ordenamientos jurídicos. En consecuencia, lo que es indispensable analizar no



es si las personas jurídicas deben ser sancionadas, sino cuál es el modelo legal de imputación adecuado. (p. 3)

En la investigación se examina de manera crítica, pero constructiva, cómo la doctrina y la jurisprudencia abordan la responsabilidad penal de los directivos empresariales, considerando para ello la tirantez que se presenta entre la culpabilidad como elemento fundamental del tipo penal, la posición de garante que se asume por el empresario y las nuevas exigencias de gobierno corporativo.

También Oviedo (2021) al hablar de desarrollo doctrinal de la materia manifiesta:

En el campo de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, los mayores desarrollos doctrinales han puesto su énfasis en la reconfiguración de las categorías tradicionales del delito para hacerlas capaces de hacer frente a expresiones criminales que no conocían, lo que es totalmente positivo, si no fuera porque a mi juicio, se ha dejado de lado el estudio de las garantías y principios que tienen una relación sinalagmática con tales categorías. (p. 3)

Lo expresado por Oviedo marca un cambio de paradigma fundamental en el Derecho Penal contemporáneo: el debate ya no debe ser sobre la justificación de la sanción, sino sobre la técnica de imputación. Al centrar el análisis en el modelo de imputación adecuado, obliga a los creadores de leyes a diseñar un sistema que no solo castigue, sino que incentiven la organización y defiendan la ética corporativa. No basta con una ley que diga que las empresas o los empresarios que delinquen sean juzgados; se requiere un andamiaje técnico que respete el principio de culpabilidad, adaptado a la realidad institucional de cada país. El vertiginoso crecimiento y la complejidad de las estructuras corporativas en la sociedad contemporánea han traído consigo un mayor escrutinio sobre la actuación de sus órganos de dirección. El directivo de una empresa, pieza central en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos, se encuentra hoy en el punto de mira del Derecho Penal. Ya no basta con la responsabilidad civil o administrativa; el moderno Derecho Penal de la Empresa se

enfoca en determinar la responsabilidad penal del directivo como un elemento crucial para la integridad del mercado y la confianza social, sugiriendo también una serie de criterios encontrados, cuando se trate de la administración de una entidad rectora o de sus filiales. Según Gil (2026):

En todo caso, la idea rectora está en incentivar a las empresas para que se organicen adecuadamente a fin de prevenir que los riesgos vinculados a su actividad se traduzcan en vulneraciones de bienes jurídicos, específicamente en lo que aquí interesa, protegidos penalmente. (p. 144)

Sobre el tema Blanco (2025) ha dicho que:

La responsabilidad penal del administrador de la matriz por los delitos cometidos en el ámbito de la filial plantea un delicado equilibrio entre las formas de intervención activa y omisiva. Este dilema surge al evaluar el grado de control y supervisión ejercido por la matriz sobre la actividad de sus filiales y la naturaleza de las acciones u omisiones atribuibles al administrador (...) Desde esta óptica, la inacción frente a riesgos manifiestos o actividades ilícitas podría interpretarse como una forma de responsabilidad por omisión. (p. 5)

La tesis de Blanco es una advertencia contra la ceguera voluntaria en los grupos empresariales. La responsabilidad penal del administrador no se detiene en la frontera de su propia oficina; se extiende a todo el ámbito donde su capacidad de control sea efectiva. El criterio es esencial para evitar que los grandes grupos corporativos utilicen a las filiales como zonas liberadas de riesgo penal. La inacción frente al delito ajeno, el que ocurre en una dependencia, cuando se tiene el poder de evitarlo, deja de ser un comportamiento neutro para convertirse en una forma de coparticipación delictiva. El administrador moderno debe entender que la supervisión no es solo una facultad administrativa, sino un deber penal imperativo.

Se analiza, en primer lugar, los principales enfoques doctrinales que han intentado fundamentar la culpabilidad individual del directivo en el marco de una estructura organizativa compleja. Desde las teorías de la infracción del deber (deber de vigilancia, de garante) hasta los modelos de atribución en el seno de la delegación de funciones, examinando cómo la dogmática penal ha evolucionado para superar las barreras de la imputación tradicional.

Para Sotomayor y Sossa (2024):

La comisión por omisión se ha mostrado como una opción bastante llamativa en la doctrina al momento de atribuir responsabilidad penal a los sujetos que ejercen cargos de dirección en la estructura empresarial por los delitos cometidos por los subordinados en cumplimiento de sus funciones. (p. 261)

Y en su mismo artículo los autores plantean:

Con todo, aunque no se desconoce que las conductas omisivas tienen relevancia en el entorno empresarial debido a los múltiples procesos de riesgo que se desatan en este escenario, además de la existencia de sujetos que ejercen funciones concretas de protección de bienes jurídicos o de contención de riesgos, lo cierto es que esta vía resulta insuficiente, pues no abarca los supuestos fácticos en los que el directivo no omite, sino que realiza una acción en sentido estricto. (p. 261)

El planteamiento de Sotomayor y Sossa es un llamado al rigor dogmático. La responsabilidad penal en la empresa debe ser ambidiestra: debe ser capaz de sancionar la omisión, pero sin renunciar a identificar cuándo el directivo ha sido el arquitecto accionante de la infracción.

El recurso a la comisión por omisión no debe convertirse en una inercia doctrinal para la fiscalía. La verdadera justicia penal corporativa requiere distinguir entre el jefe que no evitó y el jefe que ordenó o configuró el riesgo. Mantener esta distinción es vital para respetar el

principio de tipicidad y para que la sanción sea proporcional a la verdadera conducta del directivo.

En segundo lugar, la investigación aborda los desafíos contemporáneos que esta figura presenta. La globalización, la digitalización y el auge de los programas de *Compliance*, definido como un robusto sistema de cumplimiento normativo (en adelante seguiremos llamando *Compliance*) no solo cumple una función administrativa, sino que actúa como un elemento de contención del riesgo penal dentro de la empresa, redefiniendo el entorno de actuación del directivo, planteando nuevas preguntas sobre la relación entre el modelo de prevención de delitos de la empresa y la atenuación o exención de la responsabilidad penal individual. Además, se analizará la difícil cuestión de la prueba y la necesidad de establecer criterios claros de imputación en los llamados delitos de omisión o delitos de organización que caracterizan a la delincuencia económica.

Para el abogado y criminólogo ecuatoriano Venegas (2022) va desde falta de comprensión hasta errores de interpretación:

La falta de comprensión genérica sobre las nuevas formas de criminalidad y las erróneas interpretaciones que se han realizado a nivel político y judicial sobre la aplicabilidad de los modelos de prevención y su aporte a una posterior sanción, han generado que el ideal de la construcción jurídica que ha estructurado nuestro ordenamiento jurídico, esté lejos de cumplir los objetivos político criminales que respaldaron desde un primer momento la incorporación definitiva de un modelo de RPPJ. (p. 3)

El objetivo final es ofrecer una visión integral y crítica del estado actual de la responsabilidad penal del directivo, sirviendo como una herramienta de análisis para juristas, académicos y profesionales del sector empresarial.

En el caso ecuatoriano según lo previsto en la legislación al incluir a la persona jurídica como sujeto del Derecho Penal, desvirtúa la relación a la responsabilidad del directivo, y

debería entrarse a analizar lo relativo a conducta típica, antijurídica y culpable como estructura lógica de la conducta penalmente relevante:

El catálogo de personas naturales que pueden responder -cuando actúan en beneficio propio de la persona jurídica o de sus asociados- por acción u omisión, es bastante amplio, entre los mismos encontramos a quienes ejercen su propiedad o control, sus órganos de gobierno o administración, apoderadas o apoderados, mandatarias o mandatarios, representantes legales o convencionales, agentes, operadoras u operadores, factores, delegadas o delegados, terceros que contractualmente o no, se inmiscuyen en una actividad de gestión, ejecutivos principales o quienes cumplan actividades de administración, dirección y supervisión y, en general, por quienes actúen bajo órdenes o instrucciones de las personas naturales citadas. (Venegas, 2022, p. 9)

El modelo de imputación ecuatoriano es de responsabilidad acumulativa, lo que significa que la responsabilidad penal de la persona jurídica es independiente de la responsabilidad penal de la persona física. Esto acentúa la idea de que nuestro modelo sigue la corriente del sistema imputación directo, ya que la responsabilidad acumulativa permite que tanto a la persona física, como la persona jurídica puedan responder penalmente por la conducta ilícita cometida, manteniendo entonces un doble sistema de imputación (Venegas, 2022). Todo esto constituye una llamada de alerta sobre el simbolismo penal. De nada sirve tener leyes de vanguardia si quienes deben aplicarlas carecen de la comprensión técnica para distinguir entre una empresa que previene el delito y una que lo encubre. El modelo de responsabilidad de la persona jurídica en la región corre el riesgo de convertirse en letra muerta. Para que no fracase, es imperativo pasar de la norma escrita, que también es necesaria, a una especialización real de jueces y fiscales

El directivo de una empresa en América Latina opera hoy bajo un escrutinio legal y social sin precedentes. El auge de investigaciones a gran escala y la revelación de complejas tramas de corrupción han puesto de manifiesto la urgencia de establecer límites claros a la

actuación corporativa. Casos como Odebrecht (que impactó a múltiples países de la región) demuestran que la responsabilidad penal ya no es una amenaza abstracta, sino una realidad palpable que exige la máxima diligencia de los órganos de dirección.

Además, este caso que trascendió fronteras se presenta como el paradigma de la criminalidad corporativa moderna. En él convergen la sofisticación técnica descrita por Monteiro (2025), el uso de filiales para atomizar el riesgo penal que analiza Blanco (2025), y la insuficiencia de los modelos de cumplimiento formalistas denunciada por Venegas (2022). En este escenario, la imputación al directivo transita necesariamente desde la simple omisión de vigilancia hacia una participación activa en la arquitectura del riesgo.

El caso de Ecuador es particularmente paradigmático, donde la implementación y posteriores reformas al Código Orgánico Integral Penal (COIP) han establecido un marco estricto que consagra la responsabilidad penal de la persona jurídica, redefiniendo el mapa de riesgos para todo el liderazgo corporativo. Plantea lo siguiente:

Art. 49 .- Responsabilidad de las personas jurídicas.- En los supuestos previstos en este Código, las personas jurídicas nacionales o extranjeras de derecho privado son penalmente responsables por los delitos cometidos para beneficio propio o de sus asociados, por la acción u omisión de quienes ejercen su propiedad o control, sus órganos de gobierno o administración, apoderadas o apoderados, mandatarias o mandatarios, representantes legales o convencionales, agentes, operadoras u operadores, factores, delegadas o delegados, terceros que contractualmente o no, se inmiscuyen en una actividad de gestión, ejecutivos principales o quienes cumplan actividades de administración, dirección y supervisión y, en general, por quienes actúen bajo órdenes o instrucciones de las personas naturales citadas.

No hay lugar a la determinación de la responsabilidad penal de la persona jurídica, cuando el delito se comete por cualquiera de las personas naturales indicadas en el inciso primero, en beneficio de un tercero ajeno a la persona jurídica. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014)

En Ecuador, el COIP reconoce la responsabilidad penal de las personas jurídicas, sancionando a las empresas cuando sus representantes actúan en su beneficio, ya sea directa o indirectamente. No obstante, la normativa presenta vacíos en la valoración procesal, al no establecer criterios precisos sobre la carga probatoria y los efectos de su implementación en el proceso penal. Esta incertidumbre permite la aplicación de criterios dispares por parte de los operadores de justicia, oscilando entre considerar el *compliance* como un atenuante y tratarlo como eximente total, según el caso (Mayanquer-Parra, 2025, p. 1188).

Se estudió en este artículo el fenómeno de la responsabilidad penal del directivo también desde una perspectiva regional, abordando los siguientes puntos críticos:

1. Enfoques doctrinales ante la realidad latinoamericana: Analizando las principales doctrinas de imputación (como la infracción del deber de vigilancia o la posición de garante) y cómo estas se han aplicado o enfrentado a las estructuras organizativas típicamente latinoamericanas. Se examinará la dificultad de trasladar modelos puramente europeos a contextos donde la corrupción sistémica y la debilidad institucional imponen desafíos únicos a la dogmática penal.
2. Desafíos Contemporáneos y el Rol del *Compliance*: En el presente artículo se aborda de manera clara, la respuesta legislativa de la región a los escándalos, con destaque de aquellos países que han realizado cambios legislativos para detener la situación (como la ampliación de los catálogos de delitos empresariales y la consolidación de la responsabilidad penal de la persona jurídica en Perú o Ecuador). En este marco, se analiza el papel de los programas de *Compliance* como factor atenuante o eximente de la responsabilidad del directivo, examinando su efectividad real frente al riesgo de que sean percibidos como meros mecanismos “cosméticos”.

A ello también se le suma que desde la academia se han incorporado especializaciones y maestrías con estudios concretos al respecto.

El objetivo fundamental es ofrecer una visión integral, práctica y críticamente anclada en el contexto latinoamericano, proveyendo a juristas, reguladores y profesionales del

Compliance un marco de análisis para comprender los riesgos y las obligaciones que recaen sobre el liderazgo corporativo en esta nueva era de transparencia y rendición de cuentas, en un contexto del mundo muy desigual y lleno de tensiones.

El desarrollo de las políticas de competencia en América Latina está íntimamente vinculado a cómo cada país define cual es el rol del Estado en los mercados. Aunque la defensa de la competencia no ha demostrado ser una política prioritaria en muchos de los países de la región, en este período post-Consenso de Washington se percibe un mayor conocimiento de los beneficios que las políticas de competencia acarrearán, tanto a nivel dirigenal como por parte de la población en general. (Peña, 2021, p. 12)

La visión de Latinoamérica también trasciende al orden mundial y a todo lo relacionado de los programas de cumplimiento, en dependencia de los normados por cada uno de los países:

Los programas de cumplimiento, según la definición más usual, conforman una herramienta de gestión de organizaciones que sirven para prevenir, detectar y sancionar internamente comportamientos contrarios a sus compromisos normativos ya procedan del ordenamiento jurídico o hayan sido asumidos voluntariamente por la entidad. La justicia restaurativa, por su parte, es una metodología para resolver conflictos ocasionados por un comportamiento ilícito. (Nieto, 2023, p. 1)

En el contexto empresarial contemporáneo, las transformaciones en la estructura y dinámica de las organizaciones han generado nuevos retos en la determinación de la responsabilidad penal de los directivos. La creciente complejidad de las actividades empresariales, la descentralización de decisiones y la interacción entre múltiples niveles jerárquicos dificultan la identificación precisa del sujeto responsable cuando se produce un hecho ilícito dentro de la empresa.

Asimismo, la incorporación de modelos de *compliance* penal y de gestión de riesgos exige replantear los fundamentos clásicos de la culpabilidad y la responsabilidad individual, adaptándolos a la realidad de las estructuras empresariales actuales. En este medio, es pertinente el desarrollo un análisis doctrinal profundo que integre las nuevas exigencias de gobernanza corporativa con los principios básicos del Derecho penal. Sobre esto, Bonatti (2025) plantea:

En los delitos de empresa, los autores inmediatos del hecho típico no suelen ser miembros de la alta dirección, sino cuadros técnicos, ejecutivos o directivos medios o empleados. Esto responde a que el proceso de delegación de funciones, que ya hemos adelantado, implica que los niveles superiores no realizan con frecuencia actividades operacionales, limitándose únicamente a la dirección, supervisión o control, lo que a su vez supone que el responsable directo del delito no suela situarse en la alta dirección de la empresa. (Sección 3 Párrafo 5)

Los criterios y preguntas pueden variar de hasta qué punto los directivos responderían penalmente por conductas mantenidas en el ámbito corporativo, de manera especial cuando las decisiones se adoptan en colectivo o a través de sus delegados autorizados.

Gil (2026) al referirse al tema plantea que:

Baste por el momento con recordar que los programas de cumplimiento son instrumentos de prevención del delito, pero ni todo riesgo es controlable, ni a la empresa se le puede exigir prevenir cualquier riesgo. Los mecanismos internos de prevención buscan una contención razonable dentro del riesgo permitido. (p. 146)

Los estudiosos del Derecho no acaban de lograr un consenso o acuerdo sobre los límites y fundamentación real de esa responsabilidad. Cuando analizamos, algunas variantes de pensamiento sostienen una posición basada en la culpabilidad de forma individual y como autor mediato, otras posiciones enarbolan la aplicación de criterios de imputación objetiva

y el deber de garante derivado de una posición de dirección o control. La variedad de enfoques al hacer el análisis propicia la existencia variadas interpretaciones en la aplicación del Derecho penal en el tema empresarial, en especial cuando se enfrentan a principios fundamentales del debido proceso, como son la legalidad, culpabilidad y proporcionalidad. Según el estudio realizado en Universidades españolas sobre el fenómeno en el Ecuador, por Liñán y Pazmiño (2021), consideran:

En suma, en el modelo vicarial, la suerte de la persona física y jurídica van de la mano, lo cual genera que la empresa tenga poco interés en adoptar un programa de cumplimiento: ¿cuál es el incentivo para instaurar un compliance si se va a responsabilizar de todos modos a la empresa? Un programa de cumplimiento idóneo no es sinónimo de prevención absoluta, sino de una prevención razonable de delitos. (p. 7)

En la práctica diaria, los ordenamientos jurídicos en América Latina y en otras latitudes enfrentan dificultades para procesar y sancionar conductas delictivas típicas cometidas dentro de las corporaciones, siendo visible que con frecuencia los directivos de mayor rango eluden la responsabilidad penal amparándose en la complejidad organizacional existente o en la falta de material probatorio suficiente para presentar al juez, de su participación o conocimiento del hecho que se pretende imputar. Evidenciándose así un desfase entre la realidad empresarial actual y los instrumentos normativos tradicionales del Derecho Penal, que inicialmente se concibieron para sujetos individuales y no para estructuras corporativas complejas, lo que se ha ido visualizando cuando analizamos la historia del surgimiento y evaluación de esta rama del derecho.

Adicionando a todo lo visto es importante observar la necesidad de armonizar las legislaciones nacionales con los estándares internacionales de *compliance* penal y responsabilidad corporativa, que en el caso de nuestros países dista de ser como se ve en Europa y EE.UU., los cuales exigen a las empresas y a sus directivos adoptar medidas efectivas de prevención, control y supervisión. Observamos en muchos sistemas jurídicos,

en el contexto latinoamericano, donde persisten vacíos normativos, criterios encontrados de imputación y una limitada jurisprudencia en la materia, lo que debilita la prevención tan importante en el Derecho Penal, además de la función de garantía que este debe cumplir.

En el caso del Ecuador Bayancela (2022), con relación a la implementación del compliance hace un análisis situacional de este y refieren que: “En materia de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos (...) sí se encuentra normativa compliance, pero es aplicable solamente a los sujetos obligados (p. 133).

Como consecuencia de todo esto, nos enfrentamos a una realidad problemática, inicialmente por la falta de uniformar criterios en la doctrina doctrinal, evitando importar criterios de realidades distintas, y además de lograr coherencia normativa sobre la responsabilidad penal del directivo, que genera un proceso de injusticia y de esa manera se percibe claramente la inseguridad jurídica.

Persisten dificultades probatorias y desafíos éticos y jurídicos para los sistemas de justicia penal contemporáneos en Latinoamérica, con una politización de las decisiones abrumadora. Se hace necesario replantearnos los fundamentos teóricos y prácticos de esta figura que sin lugar a duda es imperativa ante los nuevos modelos de gestión empresarial, la dependencia económica, el papel dominante de los organismos internacionales, los riesgos de una globalización sin límites visible y las exigencias de transparencia y responsabilidad corporativa. Para Silva (2024), el sistema tiene falacias en cuanto a delimitar la responsabilidad de la persona jurídica y de persona natural, hasta donde llega cada una, y por ello manifiesta: “En cuanto al sistema de responsabilidad penal que se puede considerar la imputación de las personas jurídicas el de responsabilidad propia es el más adecuado al considerarse éstas son titulares de su organización interna y al existir un defecto deberá asumir responsabilidad autónoma de las personas naturales” (p. 19).

La responsabilidad penal del directivo constituye uno de los temas más complejos y debatidos en el Derecho penal contemporáneo. En un escenario de globalización económica, donde cada día hay mayor expansión de las estructuras empresariales y con ello se multiplican los riesgos corporativos, el comportamiento de los directivos adquiere una indiscutible relevancia, no solo en la prevención, sino también en la comisión de ilícitos

dentro de las organizaciones nacionales y transnacionales. Sin embargo, como venimos diciendo, y es de las cosas que nos ha movido a hacer esta investigación, tanto la doctrina y la normativa, enfrentan serias dificultades para determinar con precisión criterios esenciales en los tipos penales con relevancia de imputación posibles a aplicar, para quienes ocupan posiciones de dirección o mando.

Muchos son los autores que investigan con relación al fenómeno derivado de todo esto en correspondencia a la sanción al directivo y a la persona jurídica, sobre eso Palao (2023) se pronuncia en su investigación, haciendo alusión a la llamada heterorresponsabilidad o responsabilidad vicarial, y manifiesta:

El modelo de heterorresponsabilidad parte de un planteamiento histórico y tradicional de la dogmática penal, el cual se basa en que solo las personas físicas pueden cometer delitos y, por tanto, responder penalmente. Así, dicho modelo prevé que será necesario determinar la responsabilidad penal de una persona física para poder atribuir responsabilidad penal a una persona jurídica. (p. 352)

Como dijese el abogado Hernández (2023), “La responsabilidad de dirigir una entidad empresarial enfrenta constantes y veloces desafíos que van de la mano con los avances tecnológicos, sociales y en seguridad” (Párrafo 1). En este sentido, Roxin (2003) reconoce que sería relevante para el Derecho Penal atribuir responsabilidad en calidad de autores a los directivos que hayan instigado, fomentado (o favorecido) o no impedido como era su deber, en aquellos delitos o infracciones cometidas por los vinculados en su orden jerárquico inferior y que estén relacionados con las actividades de la empresa.

Se coincide con la postura de Roxin en cuanto a que la autoría del directivo se fundamenta en su capacidad de control sobre la estructura de poder. La propuesta que el realiza dota al derecho penal de una herramienta de justicia real, equiparando al directivo que favorece o no impide con el autor material, se reconoce que en el ámbito corporativo el verdadero peligro para el bien jurídico reside en la cabeza que dirige y no solo en la mano que ejecuta. Es una postura que garantiza que el derecho penal no sea ciego ante la estructura de mando.

MÉTODOS

Se investigó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo de nivel descriptivo y analítico. Para la recolección de datos primarios, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado dirigido a profesionales del Derecho en Ecuador, con el objetivo de contrastar los postulados doctrinales con la realidad de la práctica procesal penal corporativa.

La muestra estuvo conformada por 28 especialistas jurídicos con diversos niveles de experiencia y especialización:

Perfil de Experiencia: El grupo de estudio presenta una distribución equilibrada, destacando un 50% de profesionales con 1 a 5 años de ejercicio, un 21 % con 6 a 15 años, y un 29 % de expertos con más de 15 años de trayectoria.

Especialización: Predominan los especialistas en Derecho Penal, seguidos por expertos en *Compliance*, Derecho Corporativo/Mercantil y Derecho Administrativo.

Ámbito de Ejercicio: Los participantes representan tanto al sector público (Fiscalía y Judicatura) como al ejercicio privado (despachos jurídicos y asesoría in-house), lo que permite una visión integral del fenómeno estudiado.

Se utilizó una encuesta compuesta por 17 reactivos que abordaron cinco dimensiones clave, como fueron criterios de imputación y fundamentación de la responsabilidad penal; claridad en la distinción entre responsabilidad de la persona jurídica y natural; eficacia de los programas de *Compliance* en sede judicial; desafíos contemporáneos y uso de nuevas tecnologías (IA) y respeto a principios constitucionales y del debido proceso.

Los datos recolectados fueron tabulados y analizados mediante técnicas de estadística descriptiva. Para las preguntas abiertas y comentarios cualitativos, se aplicó un análisis de contenido para identificar patrones recurrentes sobre la jurisprudencia ecuatoriana y los obstáculos en la defensa técnica de los directivos.

RESULTADOS

Percepción sobre la Responsabilidad Penal Individual y Corporativa

Los encuestados muestran una tendencia marcada a favor de la coexistencia de responsabilidades. Existe un consenso en que el cargo directivo conlleva una posición de garante, lo que justifica la atribución de responsabilidad penal no solo por acciones directas, sino también por la omisión en el control de riesgos dentro de la organización.

Criterios de Imputación y Modelos Doctrinales

En cuanto a los enfoques doctrinales, los resultados reflejan una preferencia por el modelo de autoría detrás del autor y la imputación objetiva.

- a) Se destaca que el control sobre la fuente de peligro (la empresa) es el criterio fundamental para imputar responsabilidad al directivo.
- b) La mayoría de los participantes considera que la delegación de funciones no exime automáticamente de responsabilidad, sino que la transforma en un deber de vigilancia (culpa in vigilando).

Eficacia de los Programas de Cumplimiento (*Compliance*)

Un punto crítico analizado es el papel de los *Compliance Programs*. Los hallazgos resultantes fueron:

- a) Los programas de cumplimiento son percibidos como herramientas esenciales para la prevención, pero no como un "escudo absoluto" ante la responsabilidad penal.
- b) Existe una preocupación por el "*Compliance* de papel" (cosmético); los encuestados subrayan que solo una cultura ética real y procedimientos verificables pueden servir como atenuante o eximente de responsabilidad para la alta dirección.

Desafíos contemporáneos

La encuesta identifica como principales desafíos:

- a) La complejidad de las estructuras empresariales: La dificultad de identificar al responsable individual en organizaciones altamente jerarquizadas o descentralizadas.

- b) Nuevas tecnologías: El uso de inteligencia artificial y algoritmos en la toma de decisiones plantea interrogantes sobre quién asume el riesgo penal cuando no hay una intervención humana directa y clara.

Conclusiones de la muestra

Finalmente, la investigación revela la necesidad de una mayor seguridad jurídica y una delimitación más clara de los deberes de cuidado exigibles a los directivos. Se concluye que la tendencia punitiva actual exige que el directivo no solo actúe bajo el principio de legalidad, sino bajo una gestión proactiva de riesgos penales para evitar la sanción personal.

Tabla 1. Comparativa de Tendencias analizadas desde 4 dimensiones.

Dimensión analizada	Tendencia dominante	Nivel de consenso
Fundamento de Responsabilidad	Infracción del deber de cuidado (Omisión)	Alto
Rol del Compliance	Indicio de buena fe, pero insuficiente	Medio
Seguridad Jurídica	Riesgo de responsabilidad objetiva (por el cargo)	Muy alto
Desafío Tecnológico	Emergencia de la IA en toma de decisiones	Creciente

Este enfoque que se unificó en la tabla permite comprender de manera ilustrativa y dinámica que, si bien la doctrina ha avanzado, la práctica procesal en Ecuador aún genera una alta vulnerabilidad para el directivo.

DISCUSIÓN

Los resultados de la encuesta indican que la Autoría Mediata es percibida como la figura jurídica con mayor rigor en casos de corrupción pública-privada en Ecuador.

Fundamento Doctrinal, se puede señalar que la jurisprudencia ecuatoriana ha adoptado la teoría de Claus Roxin sobre el dominio de la voluntad a través de aparatos organizados de

poder. Aquí, el directivo no necesita ejecutar el acto (soborno o fraude), sino que, aprovechando la jerarquía, emite la orden o permite que la estructura funcione para el ilícito. Es primordial para el Derecho Penal, definir al autor de la conducta penalmente relevante, al ser este quien tiene el control final del suceso, mientras los demás partícipes por su parte, en su gran mayoría carecen de esa posibilidad. En otras palabras, es quien decide y ejecuta. Contraste con la realidad procesal, existe una tensión entre la teoría y la práctica. Mientras la doctrina exige un control total del aparato, los encuestados sugieren que en Ecuador se corre el riesgo de aplicar una responsabilidad por el cargo (objetiva), donde se asume que el directivo sabía por el solo hecho de ser Gerente.

El desafío del dolo es un punto clave para discutir ya que el 39 % de los expertos identifica la imputación en estructuras complejas como el mayor desafío, debido a la dificultad de probar que el directivo realmente tuvo el dominio del hecho y no fue una actuación aislada de un subordinado.

Análisis crítico del *compliance* en el Sistema Penal Ecuatoriano

A partir de la reforma del COIP que introdujo los Sistemas de Integridad, el análisis crítico debe enfocarse en la brecha entre la norma y su eficacia judicial.

El escepticismo judicial, a pesar de que la ley los reconoce, la mayoría de los encuestados considera que los jueces ecuatorianos no están preparados para valorar técnicamente un programa de *Compliance*, percibiéndolo como una “defensa de papel” o una estrategia formal sin sustento.

La “Defensa de Papel” vs. “Cultura Ética”, en el análisis debo criticar la implementación cosmética de manuales. Los datos reflejan que un programa de cumplimiento solo es visto como un indicio de buena fe, pero rara vez logra eximir de responsabilidad al directivo si no hay una delegación de funciones real y probada.

Se crea inseguridad jurídica, al existir una crítica profunda a la discrecionalidad judicial. La falta de estándares claros para que un perito o juez determine si un sistema de prevención es adecuado genera que el directivo se sienta altamente expuesto (calificación de 4/5 y 5/5 en la encuesta) a pesar de haber invertido en cumplimiento.

Como resultado del análisis, sugiero que la jurisprudencia ecuatoriana debe evolucionar hacia el reconocimiento del *Business Judgment Rule* (Juicio de Negocios), permitiendo que las decisiones tomadas bajo procesos de cumplimiento serios queden fuera del alcance del derecho penal.

La investigación demuestra que en Ecuador existe un divorcio entre la sofisticación doctrinal (uso de autoría mediata y cumplimiento) y la realidad procesal, donde la presión social y la falta de especialización técnica derivan, frecuentemente, en una criminalización del cargo directivo más que de su conducta individual.

CONCLUSIONES

Sobre los enfoques doctrinales, existe una marcada transición desde modelos de responsabilidad individual clásica hacia criterios de autoría mediata por estructuras organizadas de poder y la omisión impropia vinculada al deber de garante. Sin embargo, persiste una confusión metodológica en la práctica procesal que mezcla el dominio del hecho con la mera jerarquía administrativa.

Sobre los fallos y vacíos normativos se evidencia una carencia de estándares técnicos en la Fiscalía para diferenciar la conducta individual del directivo frente al provecho de la empresa, lo que deriva en imputaciones por responsabilidad objetiva basadas en el cargo y no en la conducta. Los fallos judiciales muestran una discrecionalidad excesiva que afecta la seguridad jurídica del administrador.

Sobre el *Compliance* y la estructura, los programas de cumplimiento en Ecuador son percibidos mayoritariamente como “defensas de papel”. Aunque la doctrina los considera fundamentales, en la realidad judicial no logran eximir de responsabilidad al directivo debido a una falta de valoración técnica por parte de los jueces sobre la eficacia real del sistema preventivo.

Sobre el Debido Proceso, se identifica una vulneración recurrente del principio de culpabilidad mediante la aplicación de la doctrina de la ignorancia deliberada (*willful*



blindness) y el uso indiscriminado de la prisión preventiva como medida de presión, lo cual desnaturaliza la proporcionalidad de la pena en el ámbito corporativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. O. & Sossa Montoya, M. S. (2024). Responsabilidad penal en la estructura empresarial: el papel de la inducción en cadena. *Nuevo Foro Penal*, 252-300. <https://doi.org/10.17230/nfp20.103.7>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. <https://app.lexis.com.ec/6f047118-a937-4ecb-af90-12dffc270303>
- Bayancela Delgado, M. T. (2022). Compliance Programs y su incorporación en la legislación penal ecuatoriana. *Iuris Dictio*, 129-140. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18272/iu.v29i29.2532>
- Blanco Cordero, I. (2025). Responsabilidad penal del administrador de la sociedad matriz por los delitos cometidos en el ámbito de las filiales. *Revista Derecho & Sociedad*, (64), 1-23. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/32037>
- Bonatti Bonet, F. (2025). *Bonatti Penal*. <https://bonattipenal.com/responsabilidad-penal-directivos-de-empresariales/>
- Gil Nobajas, M. S. (2026). Entre la eficacia preventiva y el privilegio. Cumplimiento normativo, responsabilidad penal de la persona jurídica y Derecho penal de amigo a la luz del art. 31 bis CP. *Revista Penal*; (57), 144-145. <https://doi.org/https://doi.org/10.36151/RP.57.06>
- Hernández Paucar, E. F. (13 de mayo de 2023). *World Compliance Association*. <https://www.worldcomplianceassociation.com/3219/articulo-responsabilidad-penal-en-directores-y-gerentes-y-la-importancia-de-implementar-el-compliance-empresarial.html>



- Liñán Lafuente, A. & Pazmiño Ruiz, J. R. (2021). Responsabilidad penal de las personas jurídicas: ¿nueva era compliance en Ecuador? Un diálogo con España. *Iuris Dictio*, (28), 73-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.18272/iu.v28i28.2359>
- Mayanquer-Parra, L. O. (2025). El Compliance como mecanismo eficaz para evitar la responsabilidad penal de las personas jurídicas en Ecuador. *Digital Publisher*, 1180-1193
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/3368
- Monteiro, V. (2025). Presentación del Dossier: Criminalidades contemporáneas: reflexiones criminológicas interdisciplinarias, enfoque de derechos humanos y política criminal. *Iuris Dictio*, (35), 1-5.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-78342025000100001&script=sci_arttext
- Nieto Martín, A. (2023). Una pieza más en la Justicia restaurativa empresarial: programas de cumplimiento restaurativos. *Revista de Victimología*, (15), 147-170.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8911881>
- Oviedo Torres, F. A. (2021). La responsabilidad de las personas jurídicas: un análisis a partir de los modelos legales de intervención. *Revista Derecho Penal y Criminología*, (112), 81-113.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derpen/article/view/7747>
- Palao Vizcardo, E. (2023). La responsabilidad penal de las personas jurídicas en las operaciones de M&A: ¿Se puede eximir de responsabilidad penal a través de un adecuado due diligence de compliance penal? *THEMIS-Revista de Derecho*, 351-361. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/28382>
- Peña, J. (2021). *Centro Competencia UAI*, 1-13. <https://centrocompetencia.com/wp-content/uploads/2021/03/Julian-Pena.pdf>
- Silva Castro, B. M. (2024). La Capacidad de Acción, Culpabilidad, y el fin de LI Pena en la determinación de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. *Ciencia Latina Internacional*, VIII (5), 568-587.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13368



Venegas Fernández, H. (2022). Responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Ecuador: una discusión inacabada. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, (284), 319-346. <https://doi.org/10.53591/dcjesp.v2i2.1090>

Conflicto de interés

El autor declara que no existe conflicto de interés.