

Limitando la responsabilidad penal de los directivos: ¿la obligación de establecer sistemas de control desplaza la supervisión personal?

Limiting the criminal liability of corporate directors: does the obligation to implement compliance and control systems replace personal supervision?

Rosario Alessandretti^{} y Francisco Castex[†]*

Resumen

Este artículo analiza los límites de la responsabilidad penal de los directores en estructuras corporativas complejas, tomando como punto de partida el fallo “Oviedo, Javier Darío c/Telecom Argentina S.A.” de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. La doctrina sentada en dicho precedente establece que, en empresas de gran envergadura, el deber de diligencia del directorio no exige la supervisión personal de cada decisión, sino que se satisface al cerciorarse de que existan mecanismos de control apropiados.

Tras una delegación válida, la responsabilidad del directorio se limita a la infracción de su deber residual de vigilancia, es decir, omitir la implementación de dichos controles o no reaccionar ante irregularidades conocidas.

El trabajo sostiene que la responsabilidad penal no puede ser objetiva, sino que exige acreditar el aspecto subjetivo (dolo o culpa). Finalmente, se aborda la figura de la ignorancia deliberada como mecanismo de atribución dolosa. Se argumenta que, cuando un directivo decide conscientemente ignorar señales de alerta, su conducta se equipara al dolo.

^{*} Magíster en Derecho Penal (UdeSA). Profesora de derecho penal y procesal penal (UBA).

[†] Doctor en Derecho (UBA). Magíster in *Finance, Law & Corporate Governance* (UdeSA). Profesor regular de derecho penal y procesal penal (UBA y UCEMA).

Palabras clave: responsabilidad penal de los directivos – delegación de funciones – deber residual de vigilancia – sistemas de control y *compliance* – ignorancia deliberada

Abstract

This article examines the limits of the criminal liability of corporate directors within complex corporate structures, taking as its starting point the Supreme Court of Justice of the Nation's decision in "Oviedo, Javier Darío v. Telecom Argentina S.A.". The doctrine established in this precedent holds that, in large-scale corporations, the director's duty of care does not require personal supervision of every decision, but it is instead fulfilled by ensuring the existence of appropriate internal control mechanisms.

Following a valid delegation of functions, the liability of the board of directors is limited to breaches of its residual duty of oversight—namely, the failure to implement such control systems or to react to known irregularities.

The article argues that criminal liability cannot be objective but must be grounded in proof of the subjective element (intent or negligence). Finally, it addresses the concept of willful blindness as a mechanism for attributing intent, contending that when a director consciously chooses to disregard warning signs, such conduct is equivalent to intent.

Key words: criminal liability of corporate directors – delegation of functions – residual duty of oversight – compliance and control systems – willful blindness

I. Introducción

En la Argentina, un reciente fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación dispara interesantísimas inquietudes desde el derecho penal. El derecho extrapenal, como solía denominarlo Sebastián Soler, puede ofrecer criterios valiosos para el análisis penal. En este caso, la intuición del destacado académico parece ratificarse en el precedente “Oviedo, Javier Darío c/ Telecom Argentina S.A.”¹ de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, que, aunque dictado en el ámbito del derecho laboral, contiene lineamientos de directa utilidad para delimitar la responsabilidad penal de los directores de una empresa.

En lo que sigue, abordaremos los límites de la responsabilidad penal en estructuras corporativas complejas, utilizando como punto de partida dicho precedente.

En el caso Oviedo, la Corte argentina debió determinar si correspondía extender la responsabilidad por un fraude laboral a los directores de Telecom Argentina S.A.

La Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo había concluido que los directores “obraron con pleno conocimiento de la naturaleza de la relación y que existió una deliberada intención de no registrar el vínculo laboral”, considerando que habían acudido a una intermediación fraudulenta. Partieron de la premisa de que los directores codemandados tuvieron una participación directa en la gestión de los negocios empresariales que dieron lugar a la contratación del demandante a través de otras empresas.

Sin embargo, la Corte advirtió que semejantes afirmaciones carecían de sustento fáctico. Señaló que la Cámara no explicó en qué circunstancias comprobadas basaba la conclusión de que los directores habían participado directamente en la gestión de los negocios que dieron origen al vínculo fraudulento alegado.

Al revocar la condena de los directivos, el máximo tribunal sentó un principio esencial: en empresas de gran envergadura, los directores no tienen la obligación de supervisar personalmente cada decisión.

Su deber de diligencia se satisface si “se cercioran de que existan mecanismos de control apropiados”, es decir, mecanismos diseñados para prevenir o corregir las irregularidades.

para dar un adecuado tratamiento a ese serio planteo los jueces debieron examinar, mediante la compulsa de las pruebas contable y testifical *[sic]*

¹ CSJN, “Oviedo, Javier Darío c/ Telecom Argentina S.A. y otros s/ despido”, 10/07/2025, *Fallos*, 348:689.

aportadas al respecto, si el directorio efectivamente había delegado en la línea gerencial de la empresa la gestión de las contrataciones inherentes a la prestación de servicios personales y si, en tal caso, había establecido un sistema de control adecuado que hiciera probable prevenir o enmendar las irregularidades que la normativa laboral sanciona.²

Este criterio, que define el deber residual de vigilancia del directorio, es clave para analizar la responsabilidad penal de los órganos de administración en contextos de delegación de funciones. La delegación implica la transferencia de tareas y responsabilidades, pero el delegante (el directorio) mantiene una responsabilidad residual en virtud de su posición jerárquica.

Sin embargo, la imputación de responsabilidad penal no puede basarse únicamente en el aspecto objetivo. Es fundamental evitar la responsabilidad objetiva, la cual consistiría en presumir automáticamente el conocimiento efectivo de las irregularidades o atribuir responsabilidad solo por el mero hecho de ocupar un cargo jerárquico o por la existencia de un deber de vigilancia preexistente. Confundir este plano objetivo con el subjetivo conduciría a responsabilizar sin acreditar la culpabilidad, circunstancia que está en abierta contradicción con el principio de culpabilidad. Por ello, resulta indispensable fundar la atribución en el aspecto subjetivo, sea este doloso o culposo.

En este marco, nuestra investigación se estructura en tres ejes: en primer lugar, se examina el alcance del deber residual de vigilancia a partir de la doctrina sentada en Oviedo y su recepción en el derecho penal económico; en segundo término, se aborda el problema de la responsabilidad objetiva y sus límites frente al principio de culpabilidad; finalmente, se analiza la relevancia del elemento subjetivo en la imputación, con especial atención a la figura de la ignorancia deliberada como forma de atribución dolosa en contextos empresariales complejos.

II. Delegación de funciones. ¿Hasta dónde responde el directorio?

La organización empresarial constituye una estructura jerarquizada en la que la división del trabajo requiere roles de dirección y funciones de ejecución. Esa división del trabajo se desarrolla en un entorno de complejidad interna que requiere, en gran medida, de una capacidad de autoorganización, autodeterminación y autoconducción tal que, incluso en caso

² CSJN, “Oviedo, Javier Darío v. Telecom Argentina S.A.”, 9/12/2015, Fallos: 326:1062.

de fallar, sus consecuencias podrían equipararse a aquellas que suceden en los aparatos organizados de poder.³

En una empresa de gran envergadura, es usual que el órgano de administración delegue funciones en la línea gerencial.

Básicamente, la delegación implica una transferencia de tareas y funciones, pero, a los efectos penales, también supone trasladar deberes y responsabilidades.⁴

Sin embargo, en el ámbito penal, el hecho de delegar funciones no implica que el delegante quede automáticamente liberado de toda responsabilidad. Por el contrario, se reconoce la existencia de una responsabilidad remanente de los órganos directivos que transfieren determinadas tareas, en virtud de los deberes propios de quien ocupa una posición jerárquica superior.

El llamado principio de desconfianza, como criterio de imputación de la dogmática penal en el ámbito de empresas, resultaría de aplicación en estos supuestos. Ello ocurre cuando existe una delegación de tareas dentro de una estructura vertical.⁵

Según éste se obliga al delegante a vigilar al delegado. Este deber de vigilancia no puede consistir en una revisión total de los actos del subordinado, ya que ello tornaría inútil la delegación de funciones. Pero tampoco consiste en una espera pasiva hasta la aparición de una actuación defectuosa del dependiente.

De este modo, el delegante, sin dejar de ser garante, pasaría a ocupar una posición secundaria.⁶ Como es lógico, para que esto último suceda será preciso que el delegante haya infringido alguno de los deberes jurídicos especiales que le vinculan como garante.

Los deberes del delegante podrían calificarse como: deberes *ex ante* (o deberes de establecimiento y validez para la delegación) y deberes *ex post* (o deberes de vigilancia y control).

³ Enrique Bacigalupo, *Compliance y Derecho Penal*, 1.^a ed. (Pamplona: Aranzadi, 2011), pp. 48–49.

⁴ Guillermo Yacobucci, *La responsabilidad al interno de la empresa. La delegación de funciones*, SAIJ, 2002, <https://www.saij.gob.ar/guillermo-jorge-yacobucci-responsabilidad-al-interno-empresadelegacion-funciones-dacf020040-2002/123456789-0abc-defg0400-20fcnirtcod#>

⁵ En cambio, en los ámbitos horizontales se habla de principio de confianza, principio de estricta competencia, o de separación estricta de esferas.

⁶ Ricardo Robles Planas, “El responsable de cumplimiento – *compliance officer* – ante el Derecho Penal”, en *Criminalidad de empresa y Compliance*, ed. por J. M. Silva Sánchez (Barcelona: Atelier, 2013), p. 324.

Los deberes *ex ante* son los que aseguran la validez inicial y la eficacia de la delegación. Son las condiciones necesarias para que la posición de garante del delegante pueda transformarse de primaria a secundaria o residual.

Estos deberes incluyen: (i) que el delegante haya elegido correctamente al delegado, confiando esta posición a alguien manifiestamente competente (lo contrario implicaría *culpa in eligendo*); (ii) que haya dotado al delegado de recursos personales y materiales igualmente suficientes para el correcto desarrollo de las funciones que le han sido asignadas; (iii) que haya garantizado al delegado una cuota de autonomía suficiente para una satisfactoria prestación de sus servicios.⁷

Si el delegante incumple estos deberes (por ejemplo, por culpa *in eligendo*), la delegación se considera defectuosa, lo que bloquea la transformación de la posición de garante. En ese caso, el delegante seguiría siendo el garante primario.⁸

Por el contrario, si el delegante cumple de manera efectiva con los llamados deberes *ex ante* o deberes de establecimiento (elección correcta del delegado, dotación de recursos y garantía de autonomía), la delegación se considera válida y despliega su efecto principal: la transferencia y transformación de la responsabilidad.

En ese momento, la posición del delegante queda desplazada y pasa a tener solo los deberes residuales (los auténticamente residuales)⁹. Es decir, que deja de competirle el deber de control directo de los focos de riesgo que se hallen en el ámbito de competencia del delegado.

¿Y qué deberes subsisten en cabeza del órgano de administración (delegante)?

Los deberes de control y evitación de sucesos lesivos se transforman en deberes de supervisión y vigilancia de la labor del delegado.

Sobre este punto, resulta ilustrativo el derecho comparado. El modelo español de responsabilidad penal empresarial opera a través de una doble vía: por un lado, atribuye responsabilidad a los administradores y demás personas con facultades de decisión u

⁷ Juan Antonio Lascuraín Sánchez, *La protección penal de la seguridad e higiene en el trabajo: sistema, legitimidad, alternativa* (Madrid: Ediciones de la Universidad Autónoma, 1994), pp. 217, 272 y ss.

⁸ Jesús María Silva Sánchez, “Deberes de vigilancia y compliance empresarial”, en *Fundamentos del Derecho penal de la empresa* (Madrid: Edisofer, 2016), p. 105.

⁹ Silva Sánchez, “Deberes de vigilancia y compliance empresarial”, pp. 95 y 100.

organización que actúan en nombre de la empresa; por otro, prevé la responsabilidad de la persona jurídica por los delitos cometidos por cualquier persona al servicio de la empresa cuando exista un incumplimiento grave de los deberes de supervisión, vigilancia o control.

En ambos casos subyace la misma lógica: la empresa no responde si, en su nivel directivo, cumplió adecuadamente con sus deberes de organización y de vigilancia para prevenir la comisión del delito.

Estos deberes de vigilancia y control de la actividad del delegado son calificados doctrinalmente como los auténticamente residuales, resultantes del desplazamiento de la posición de garante.

El delegante, como garante secundario, mantiene el deber esencial de velar por el correcto desarrollo de la actividad delegada mediante su oportuno seguimiento y vigilancia.

Estos deberes auténticamente residuales se descomponen en dos componentes esenciales: (i) deber de vigilar (en sentido estricto): consiste en la obligación de obtener el conocimiento de cuanto lleva a cabo el subordinado. Obliga a la dirección de la empresa a establecer mecanismos de vigilancia y control sobre las actividades delegadas, como sistemas de indicadores objetivos, informes o sistemas de reporte de información.¹⁰ La intensidad de esta vigilancia puede ser variable, desde un deber fuerte de inspección hasta el mero deber de estar atento a los indicios que ofrezca la actuación del subordinado; (ii) deber de evitación o neutralización: surge una vez que se tiene conocimiento de la actuación defectuosa. Recae sobre el delegante el deber de evitar la actuación del subordinado, neutralizando sus manifestaciones defectuosas. Este deber subsiste porque el delegante sigue ocupando la posición de garante (secundaria), por lo que continúa recayendo sobre él el deber de evitar, o contribuir a que se evite, la realización de riesgos que operan en su propio ámbito de dominio. El delegante conserva la facultad de revocar la delegación realizada y la obligación de actuar cuando detecta el riesgo.¹¹

¹⁰ Carlos Gómez-Jara Díez, *La responsabilidad penal de las empresas en los EE. UU.* (Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2006), p. 125.

¹¹ Jesús María Silva Sánchez, “Deberes de los miembros de un Consejo de Administración [a propósito de la STS núm. 234/2010 (Sala de lo Penal), de 11 de marzo]”, *Indret: Revista para el Análisis del Derecho*, n.º 2 (2011), p. 2, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7320639>

La vinculación entre el deber residual de vigilancia del órgano de administración y los modelos de cumplimiento normativo resulta central en este punto.

En estructuras verticales se ha postulado que una vez implantado un programa de cumplimiento razonablemente eficaz *ex ante*, el principio de desconfianza que rige tales relaciones se ve sustituido por el principio de confianza.¹²

Veamos un ejemplo para terminar de comprender la cuestión.

Una empresa farmacéutica tiene un director general de producción que delega en un gerente de control de calidad la supervisión de que los lotes de medicamentos cumplan con los estándares sanitarios exigidos.

El director no puede desentenderse completamente de lo que hace el gerente. Debe asegurarse de que existan mecanismos de reporte, auditorías internas, informes periódicos sobre los controles realizados y, por ejemplo, indicadores de desvíos en la producción. Aunque no esté revisando lote por lote, debe estar atento a señales de alerta (informes con resultados anómalos, quejas recurrentes, demoras inexplicables en los procesos – deber de vigilar –).

Si el director recibe un informe del gerente que muestra que un lote salió con impurezas o que hubo fallas en los controles, no puede permanecer pasivo. Tiene la obligación de intervenir directamente: puede revocar la decisión del gerente, suspender la salida de ese lote al mercado, ordenar una auditoría extraordinaria o incluso desplazar al gerente de su cargo si las fallas son graves.

Esto se debe a que, aunque haya delegado, el director sigue ocupando una posición de garante residual frente al riesgo de que la empresa comercialice medicamentos defectuosos que dañen la salud de los consumidores (deber de neutralización o evitación).

En conclusión, la complejidad inherente a la gran empresa impone la necesidad de la delegación de funciones, técnica que permite al delegante (el directorio) descargarse de las competencias iniciales y transformar su posición de garante.

¹² Jesús María Silva Sánchez, “Deberes de vigilancia y compliance empresarial”, en *Compliance y teoría del Derecho penal*, ed. por Lothar Khulen, Juan Pablo Montiel y Íñigo Ortiz de Urbina Gimeno (Buenos Aires: Marcial Pons, 2013), pp. 79–102.

El punto crucial, ratificado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el fallo Oviedo, es que esta transformación exime al directorio de la obligación de ejercer una supervisión personal de cada acto o decisión. La Corte estableció que en empresas de gran envergadura, el estándar de diligencia de un buen hombre de negocios se satisface cuando los directores “se cercioren de que existan mecanismos de control apropiados”. En otras palabras, se deberá demostrar: (i) la efectiva delegación de funciones en la línea gerencial y (ii) el establecimiento de un sistema de control adecuado que haga probable prevenir o enmendar irregularidades normativas.

Esta exigencia dota de contenido práctico al deber de vigilancia y control, considerado doctrinalmente como el deber auténticamente residual del delegante. Esta obligación impone al directorio implementar sistemas de reporte de información, indicadores objetivos o auditorías internas, para así cumplir con su rol de garante secundario. Por lo tanto, el incumplimiento del directorio no reside en la omisión de fiscalizar la ejecución material (lo cual anularía la delegación), sino en la omisión de establecer un “sistema de control adecuado” o de reaccionar y neutralizar la actuación defectuosa del delegado una vez que ha sido conocida.

En definitiva, si la delegación es válida, la responsabilidad del directorio no deriva de la acción fraudulenta del subordinado, sino de la infracción culpable de su deber de vigilancia residual.

III. La responsabilidad objetiva – o por el cargo – no alcanza

La imputación de responsabilidad penal a los órganos de administración no puede descansar únicamente en la existencia de un deber de vigilancia. Resulta necesario fundar la atribución dolosa del resultado lesivo o, en su defecto, la culposa, siempre que concurran los presupuestos de esta última.¹³

Sin embargo, el mero hecho de ocupar un cargo jerárquico no autoriza a presumir automáticamente el conocimiento efectivo de las irregularidades cometidas por un

¹³ En el análisis aquí realizado se dejarán afuera los supuestos de negligencia. En el ámbito empresarial son pocos los delitos culposos que podrían suscitarse. Recuérdese que Argentina tiene un sistema *numerus clausus*.

subordinado (el dolo). El deber de vigilancia es preexistente y objetivo, mientras que el conocimiento constituye un elemento subjetivo que debe ser probado en cada caso.

Corresponde distinguir el injusto del disvalor de la acción y del resultado, de modo tal que el tipo no se agota simplemente con la corroboración de que se comete un resultado, sino que la finalidad del autor y su estado mental también integran el injusto y deben estudiarse más allá de la existencia de ese resultado.¹⁴

Pues confundir ambos planos (objetivo y subjetivo) conduciría a responsabilizar sin acreditar el aspecto subjetivo, en abierta contradicción con el principio de culpabilidad.

Llegado este punto cabe preguntarse ¿cuándo hay dolo?

con dolo actúa quien conoce el riesgo por él creado. Por lo tanto, cualquiera puede sustraerse a la pena del delito doloso sencillamente no tomando conocimiento de los resultados peligrosos de su comportamiento —en tal caso podría haber conocido fácilmente, pero el hecho es que no ha conocido porque no se ha preocupado de procurarse el conocimiento.¹⁵

Para Roxin, el dolo era el conocimiento (saber) y voluntad (querer) de los elementos del tipo objetivo.¹⁶

¿Y si el miembro del órgano de administración no quiso saber? Aquí entra en juego el concepto de ignorancia deliberada.¹⁷

Este concepto hace referencia a situaciones en las que el directivo decide no conocer información relevante que podría obtener fácilmente y que tiene el deber de conocer. Es una conducta consciente de mirar para otro lado frente a señales de alerta.

La doctrina y la jurisprudencia han reconocido que puede configurarse el supuesto de la ignorancia deliberada (*willful blindness*), cuando el directivo, pudiendo y debiendo acceder a la información relevante sobre el riesgo, opta por mantenerse en una posición de pasividad consciente.

¹⁴ Marcelo Sancinetti, *Teoría del delito y disvalor de la acción. Una investigación sobre las consecuencias prácticas de un concepto personal del ilícito circunscripto al disvalor de la acción* (Buenos Aires: Hammurabi, 2005), p. 145 y ss.

¹⁵ Günther Jakobs, *Dogmática de derecho penal y la configuración normativa de la sociedad* (Madrid: Thomson, 2004), p. 31.

¹⁶ Claus Roxin, *Derecho Penal. Parte General. Fundamentos. La estructura de la Teoría del Delito*, T. I, trad. Diego Manuel Luzón Peña (Madrid: Civitas, 1997), p. 308 y ss.

¹⁷ Se aclara que el concepto de ignorancia deliberada no surge del fallo Oviedo, sino que es una reflexión doctrinal añadida.

Pero en virtud del sistema de imputación argentino, en el que sólo puede haber dolo o culpa, y los delitos culposos son taxativamente estipulados, es crucial determinar si la ignorancia deliberada equivale – o puede equipararse – a dolo o a culpa. En el caso de que se considere que la ignorancia deliberada implica imprudencia, entonces la atipicidad será mayor. Ello justamente, por el sistema taxativo de los delitos imprudentes.¹⁸

Ragués i. Vallés nos recuerda que

el hecho de que la gran mayoría de códigos penales no contenga una definición de dolo facilita, sin duda, que la jurisprudencia y la doctrina ajusten los contornos de esta figura según la respuesta punitiva que consideran adecuada para cada caso o grupo de casos.¹⁹

En similar sentido, se ha dicho que no existiría un conflicto con la aplicación de esta tesis, ya que en el sistema legal argentino la posible aplicación del dolo por un apartamiento de una regla dependerá de un estudio que se debe hacer en cada caso en concreto.²⁰

Marcelo Sancinetti,²¹ por su lado, nos aclara que la única limitación que podría encontrarse frente a la concepción de la ignorancia deliberada como una conducta dolosa será la letra del artículo 34, inciso 1 del Código Penal, que especifica que un desconocimiento de los elementos del tipo excluye al dolo; sin embargo, explica que el efecto de impunidad se establece únicamente para quien comete un error no imputable.²²

La distinción entre negligencia grave e ignorancia deliberada ha sido objeto de una elaboración particularmente fina en la doctrina contemporánea. Como destaca Ragués, existen supuestos en los que el sujeto no solo omite el cuidado debido, sino que evita de

¹⁸ Esto es: si el autor obró sin dolo y no hay delito imprudente previsto en la norma, entonces la conducta será atípica y no habrá acción penal.

¹⁹ Ramón Ragués i Vallés, “Mejor no saber. Sobre la doctrina de la ignorancia deliberada en Derecho penal”, *Discusiones*, n.º XIII (Barcelona: Universidad Pompeu Fabra, 2013), p. 17.

²⁰ Gabriel Pérez Barberá, *El dolo eventual. Hacia el abandono de la idea de dolo como estado mental* (Buenos Aires: Hammurabi, 2011), p. 812 y ss.

²¹ Marcelo Sancinetti, *Fundamentación subjetiva del ilícito y desistimiento de la tentativa* (Buenos Aires: Hammurabi, 2004), p. 323.

²² Federico Morgenstern comparte los argumentos de Pérez Barberá, de Ragués i Vallés, y también la postura de Marcelo Sancinetti. Entiende que no existe un problema de legalidad para aplicar la ignorancia deliberada en el dolo ya que, en la normativa penal, una conducta dolosa resulta una expresión abierta de carácter técnico y no existe una definición legal que exija expresamente el conocimiento.

Federico Morgenstern, “El caso ‘Frampton, Paul Howard s/Recurso de Casación’ de la Cámara Federal de Casación Penal, Sala II, del 7/3/14, Causa Nro. 471/13”, en *Jurisprudencia de Casación Penal*, dir. Patricia Ziffer, T. 9 (Buenos Aires: Justicia Federal, 2016), p. 77 y ss.

forma intencional adquirir incluso aquellos conocimientos mínimos que definirían un escenario de dolo eventual, configurando así la llamada ignorancia deliberada *stricto sensu*.²³

Esta categoría permite identificar situaciones en las que la ausencia de conocimiento no deriva de un mero descuido –por más grave que sea– sino de una decisión instrumental orientada a preservar la propia posición jurídica. Por ejemplo, rechazar notificaciones oficiales o no abrir canales internos de denuncia, estos son casos paradigmáticos en los que “resulta extraño afirmar que quien ha evitado conocer ha actuado de manera negligente”.²⁴

La frontera se desplaza así desde el estándar objetivo de cuidado hacia el modo en que el sujeto se relaciona con el riesgo: mientras la negligencia grave expresa indiferencia o desatención, la ignorancia deliberada revela una indiferencia cualificada, fundada en la sospecha inicial sobre la posible ilicitud y en la decisión de no confirmarla.

Según el profesor catalán²⁵ serían cuatro elementos los que permiten equiparar la ignorancia deliberada al dolo: (i) ausencia de representación suficiente;²⁶ (ii) capacidad de obtener la información ignorada; (iii) deber de obtener dicha información; y (iv) decisión de no conocer.

Estos cuatro requisitos permiten definir cualquier situación de ignorancia deliberada:

así, se encuentra en tal situación todo aquel que pudiendo y debiendo conocer determinadas circunstancias penalmente relevantes de su conducta, toma deliberada o conscientemente la decisión de mantenerse en la ignorancia con respecto a ellas.²⁷

En el ámbito del derecho penal económico, Silva Sánchez advierte que la ignorancia deliberada “opera como una forma de equiparación al dolo cuando el sujeto, ante señales de alerta que un directivo diligente no podría ignorar, decide no profundizar en la información disponible”.²⁸

²³ Ragués i Vallès, “Mejor no saber. Sobre la doctrina de la ignorancia deliberada en Derecho penal”, p.18.

²⁴ Ragués i Vallès, “Mejor no saber. Sobre la doctrina de la ignorancia deliberada en Derecho penal”, p. 19.

²⁵ Ramón Ragués i Vallès, *La ignorancia deliberada en Derecho penal* (Barcelona: Atelier, 2007), p. 157.

²⁶ Es necesario que el sujeto no cuente con aquellos conocimientos que permitirían afirmar que ha actuado con el grado de representación exigido por el dolo del tipo legal en cuestión. Tal circunstancia se da, sin duda alguna, cuando dicho sujeto no llega a albergar siquiera la más leve sospecha de la posible concurrencia de un determinado elemento típico.

²⁷ Ragués i Vallès, “Mejor no saber. Sobre la doctrina de la ignorancia deliberada en Derecho penal”, p. 158.

²⁸ Jesús María Silva Sánchez, *La expansión del Derecho Penal*, 2.^a ed. (Madrid: Civitas, 2001), p. 164.

Retomemos el ejemplo de la empresa farmacéutica. El directorio ha delegado en el gerente de control de calidad la supervisión de los lotes de medicamentos. Existen reportes periódicos, indicadores y auditorías que permiten advertir irregularidades. Sin embargo, comienzan a llegar señales de alerta: un informe interno detecta niveles inusuales de impurezas en ciertos lotes, algunos clientes formulan quejas recurrentes y un auditor externo recomienda realizar controles adicionales.

El directorio, lejos de impulsar una verificación inmediata, adopta una actitud de pasividad consciente. Con el pretexto de no entorpecer la línea de producción y de confiar en la autonomía del gerente, decide no leer en detalle los reportes técnicos ni profundizar en las recomendaciones de los auditores. Aun teniendo la capacidad y el deber de informarse, opta por no hacerlo para evitar confirmar la existencia de un problema que lo obligaría a detener la producción y asumir costos millonarios.

En este supuesto, el incumplimiento del deber de vigilancia residual no se agotaría en un déficit objetivo de control, sino que revelaría una decisión deliberada de no conocer los riesgos detectados. El directorio se coloca conscientemente en la ignorancia frente a señales de alerta que un directivo diligente no podría ignorar. Esa elección, que transforma una omisión en una conducta dolosa, es lo que permite subsumir el caso en la categoría de ignorancia deliberada, equiparable al dolo, y no en un mero supuesto de imprudencia.

El análisis de la responsabilidad exige, entonces, diferenciar entre un ejercicio diligente de la delegación y una tolerancia dolosa encubierta. La doctrina y la jurisprudencia han reconocido que esta última puede configurarse mediante la ignorancia deliberada. Esta tesis aplica cuando el directivo, ante señales de alerta que un directivo diligente no podría ignorar, opta por la pasividad consciente y decide no profundizar en la información disponible. En el sistema penal argentino, que no admite modalidades culposas amplias, la distinción entre dolo e imprudencia resulta decisiva.

Así, el análisis penal debe centrarse en demostrar que el directivo no solo incumplió su deber de vigilancia residual, esto es, el aspecto objetivo de su rol como garante secundario. Asimismo, debe acreditarse que dicho incumplimiento fue el resultado de una decisión consciente y deliberada de no informarse ante indicios de riesgo, lo que permite fundar la atribución subjetiva dolosa del resultado lesivo.

Así, el análisis penal debe centrarse en demostrar que el directivo no solo incumplió su deber de vigilancia residual (el aspecto objetivo de su rol como garante secundario), sino que este incumplimiento fue producto de una decisión consciente y deliberada de no informarse ante indicios de riesgo, permitiendo de esta forma fundar la atribución subjetiva dolosa del resultado lesivo.

IV. Reflexión final

La complejidad inherente a las grandes empresas hace ineludible la delegación de funciones. Esta técnica permite al directorio transformar su posición de garante, descargándose de las competencias iniciales. El fallo Oviedo de la Corte Suprema ratifica este principio: la transformación exime al directorio de la supervisión personal de cada acto o decisión. La exigencia se centra en que el buen hombre de negocios se cerciore de que “existan mecanismos de control apropiados”.

De este modo, la responsabilidad del directorio (delegante) no surge de la omisión de fiscalizar la ejecución material —lo cual anularía la delegación—, sino del incumplimiento del deber auténticamente residual. Este deber residual obliga al directorio a implementar sistemas de reporte e indicadores objetivos para cumplir su rol de garante secundario. En definitiva, si la delegación es válida, la responsabilidad del directorio deriva de la infracción culpable de su deber de vigilancia residual.

No obstante, como se analizó, el derecho criminal nos obliga a ir más allá de la mera infracción objetiva del deber. La responsabilidad penal de los directivos requiere fundamentar la atribución subjetiva (dolo o culpa). Para ello, el análisis exige diferenciar entre un ejercicio diligente de la delegación y una tolerancia dolosa encubierta.

En este punto, es crucial la tesis de la ignorancia deliberada (*willful blindness*). Esta se configura cuando el directivo, ante señales de alerta que una persona diligente no podría ignorar, toma la decisión consciente de mantenerse en la pasividad y no profundizar en la información disponible. En el ámbito del derecho penal económico, la creación dogmática opera como una forma de equiparación al dolo.

En el sistema penal argentino, dado el *numerus clausus* de delitos culposos, la equiparación de la ignorancia deliberada al dolo es fundamental. Si se considera imprudencia y no existe un tipo penal culposo específico, la conducta resultaría atípica.

Por lo tanto, para fundar la atribución subjetiva dolosa del resultado lesivo, el análisis penal debe centrarse en demostrar que el incumplimiento del deber de vigilancia residual (el aspecto objetivo de su rol de garante secundario) fue producto de una decisión consciente y deliberada de no informarse ante indicios de riesgo. Es decir, la responsabilidad penal del directorio requiere la confluencia necesaria entre la infracción del deber objetivo de implementar controles apropiados y el aspecto subjetivo doloso que se configura, por lo menos, a través de la ignorancia deliberada.

El caso Oviedo ofrece, pese a su origen extrapenal, un ejemplo jurisprudencial particularmente valioso para el análisis penal. Aunque dictado en el ámbito laboral, el razonamiento de la Corte se apoya en criterios estructurales – delegación válida, deber residual de vigilancia y prohibición de responsabilidad objetiva– que son exactamente los que gobiernan la imputación en el derecho penal económico.

En definitiva, no es admisible responsabilizar a un directivo por el mero ejercicio del cargo ni por presunciones de conocimiento. La imputación requiere demostrar un incumplimiento culpable del deber residual de vigilancia y, en su faz subjetiva, la eventual existencia de ignorancia deliberada frente a señales de alerta. Por ello, aun siendo un precedente extrapenal, Oviedo consolida un modelo de responsabilidad coherente con el principio de culpabilidad y con la realidad organizacional de las empresas modernas.

Bibliografía

- Bacigalupo, Enrique. *Compliance y Derecho Penal*, 1.^a ed. (Pamplona: Aranzadi, 2011).
- Corte Suprema de Justicia de la Nación. “Oviedo, Javier Darío c/ Telecom Argentina S.A. y otros s/ despido”, 10/07/2025, *Fallos*, 348:689”.
- Gómez-Jara Díez, Carlos. *La responsabilidad penal de las empresas en los EE. UU.* (Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2006).
- Jakobs, Günther. *Dogmática de derecho penal y la configuración normativa de la sociedad* (Madrid: Thomson, 2004).

Lascuraín Sánchez, Juan Antonio. *La protección penal de la seguridad e higiene en el trabajo: sistema, legitimidad, alternativa* (Madrid: Ediciones de la Universidad Autónoma, 1994).

Morgenstern, Federico. “El caso ‘Frampton, Paul Howard s/Recurso de Casación’ de la Cámara Federal de Casación Penal, Sala II, del 7/3/14, Causa Nro. 471/13”, en *Jurisprudencia de Casación Penal*, dir. Patricia Ziffer, T. 9 (Buenos Aires: Justicia Federal, 2016), pp. 53-111.

Pérez Barberá, Gabriel. *El dolo eventual. Hacia el abandono de la idea de dolo como estado mental* (Buenos Aires: Hammurabi, 2011).

Ragués i Vallès, Ramón. *La ignorancia deliberada en Derecho penal* (Barcelona: Atelier, 2007).

Ragués i Vallès, Ramón. “Mejor no saber. Sobre la doctrina de la ignorancia deliberada en Derecho penal”, *Discusiones*, n.º XIII (Barcelona: Universidad Pompeu Fabra, 2013), pp. 11-38.

Robles Planas, Ricardo. “El responsable de cumplimiento –compliance officer– ante el Derecho Penal”, en *Criminalidad de empresa y Compliance*, ed. por J. M. Silva Sánchez (Barcelona: Atelier, 2013).

Roxin, Claus. *Derecho Penal. Parte General. Fundamentos. La estructura de la Teoría del Delito*, T. I, trad. Diego Manuel Luzón Peña (Madrid: Civitas, 1997).

Sancinetti, Marcelo. *Fundamentación subjetiva del ilícito y desistimiento de la tentativa* (Buenos Aires: Hammurabi, 2004).

Sancinetti, Marcelo. *Teoría del delito y disvalor de la acción. Una investigación sobre las consecuencias prácticas de un concepto personal del ilícito circunscripto al disvalor de la acción* (Buenos Aires: Hammurabi, 2005).

Silva Sánchez, Jesús. *La expansión del Derecho Penal*, 2.ª ed. (Madrid: Civitas, 2001).

Silva Sánchez, Jesús María. “Deberes de los miembros de un Consejo de Administración [a propósito de la STS núm. 234/2010 (Sala de lo Penal), de 11 de marzo]”, *Indret: Revista para el Análisis del Derecho*, n.º 2 (2011), p. 2, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7320639>

Silva Sánchez, Jesús María. “Deberes de vigilancia y compliance empresarial”, en *Compliance y teoría del Derecho penal*, ed. por Lothar Khulen, Juan Pablo Montiel y Íñigo Ortiz de Urbina Gimeno (Buenos Aires: Marcial Pons, 2013), pp. 79–102.

Silva Sánchez, Jesús María. “Deberes de vigilancia y compliance empresarial”, en *Fundamentos del Derecho penal de la empresa* (Madrid: Edisofer, 2016).

Yacobucci, Guillermo. *La responsabilidad al interno de la empresa. La delegación de funciones*, SAIJ, 2002, <https://www.saij.gob.ar/guillermo-jorge-yacobucci-responsabilidad-al-interno-empresadelegacion-funciones-dacf020040-2002/123456789-0abc-defg0400-20fcancirtcod#>.